

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

«На правах рукопису»

УДК 338.45

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри менеджменту
_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.
«_27_» _____ квітня _____ 2018 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ
зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

**на тему «Управління розвитком виробничого потенціалу підприємства
в умовах обмеженості ресурсів
(на прикладі ПАТ «Фармак»)»**

Виконала: студентка 6-го курсу, групи УВ-61М
ТКАЧЕНКО ГАННА ОЛЕКСАНДРІВНА _____

Науковий керівник: доцент кафедри менеджменту,
к.е.н, доцент КОЦКО Т.А. _____

Рецензент: Професор кафедри теоретичної і прикладної
економіки
д.е.н., проф. СЕМЕНЧЕНКО Н.В. _____

*Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань*

Студент _____

Київ – 2018 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ – ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ)

ЗА ОСВІТНЬО-НАУКОВОЮ ПРОГРАМОЮ

**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ «МЕНЕДЖМЕНТ І БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ»**

«Затверджую»

Завідувач кафедри менеджменту
_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.
05 жовтня 2017 року

**ЗАВДАННЯ
на магістерську дисертацію студентці
ТКАЧЕНКО ГАННІ ОЛЕКСАНДРІВНІ**

1. Тема дисертації: «Управління розвитком виробничого потенціалу підприємства в умовах обмеженості ресурсів (на прикладі ПАТ «Фармак»)»

науковий керівник дисертації: Коцко Т.А., к.е.н., доц.,

затверджені наказом по університету від 10 січня 2018 року № 17-с.

2. Строк подання студентом дисертації: 27 квітня 2018 року.

3. Об'єкт дослідження: процес управління виробничим потенціалом підприємства.

4. Предмет дослідження: теоретико-методичні та науково-практичні засади управління виробничим потенціалом ПАТ «Фармак» в умовах обмеженості ресурсів

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- визначити сутність, основні складові та фактори розвитку виробничого потенціалу підприємства;
- розглянути механізм управління виробничим потенціалом підприємства;
- узагальнити науково-практичні підходи до оцінки ефективності управління виробничим потенціалом підприємства;

б) дослідницько-аналітична частина:

- надати організаційно – економічну характеристику господарської діяльності ПАТ «Фармак» ;
- провести діагностику виробничого потенціалу ПАТ «Фармак» та здійснити аналіз політики його розвитку;
- оцінити ефективність використання виробничого потенціалу підприємства та виявити резерви його вдосконалення;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- визначити можливі напрямки управління розвитком виробничого потенціалу ПАТ «Фармак»;
- обґрунтувати оптимізацію виробничого потенціалу підприємства на основі використання ресурсозберігаючих технологій;
- оцінити стратегічно результати оптимізації виробничого потенціалу підприємства.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- Місце виробничого потенціалу в загальній структурі потенціалу промислового підприємства;
- Послідовність оцінювання виробничого потенціалу підприємства
- Дерево цілей підприємства ПАТ «Фармак»;
- Організаційна структура ПАТ «Фармак»;
- Динаміка основних показників виробничо - господарської діяльності підприємства за 2015-2017 рр;
- Динаміка зміни показників ліквідності ПАТ «Фармак» за 2015 – 2017рр;
- Динаміка зміни чистого оборотного капіталу ПАТ «Фармак» за 2015 – 2017 роки
- Динаміка зміни показників платоспроможності ПАТ «Фармак» за 2015-2017 роки;
- Динаміка строків погашення дебіторської та кредиторської заборгованості ПАТ «Фармак» за 2015 – 2018 роки;
- Динаміка коефіцієнтів ділової активності ПАТ «Фармак» за 2015 – 2017 роки;
- Динаміка зміни показників платоспроможності ПАТ «Фармак» за 2015-2017 роки
- Модель реалізації механізму управління виробничим потенціалом ПАТ «Фармак» засобами краудсорсингу
- Алгоритм формування ефективного механізму управління виробничим потенціалом підприємства*
- Послідовність етапів запровадження краудсорсингу на ПАТ «Фармак»

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

- 1) Тези «Управління виробничим потенціалом наукоємних виробництв в умовах обмеженості ресурсів», XVII Міжнародній науково-практична конференція студентів, аспірантів і молодих вчених «НАУКОВО-ТЕХНІЧНИЙ РОЗВИТОК: економіка, технології, управління»

8. Дата видачі завдання: 05 жовтня 2017 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики	До 01.05.17	
2.	Дослідження теоретико-методичних засад формування механізму управління виробничим потенціалом підприємства	До 01.09.2017	
3.	Аналіз організаційно-економічної діяльності ПАТ «Фармак» та опис політики його розвитку	До 01.11.2017	
4.	Діагностика виробничого потенціалу підприємства, оцінка ефективності його використання, виявлення проблемних місць	До 01.12.2018	
5.	Визначення можливих напрямків управління розвитком виробничого потенціалу підприємства	До 01.02.2018	
6.	Обґрунтування оптимізації виробничого потенціалу підприємства на основі ресурсозберігаючих технологій	До 01.03.2018	
7.	Економічне оцінювання та прогнозування наслідків впровадження запропонованого механізму	До 01.04.2018	
8.	Оформлення магістерської дисертації	До 27.04.2018	

Студент _____ Ткаченко Г.О.

Науковий керівник дисертації _____ Коцко Т.А.

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра на тему «Управління розвитком виробничого потенціалу підприємства в умовах обмеженості ресурсів (на прикладі ПАТ «Фармак»)» містить 117 сторінок, 26 таблиць, 25, рисунків, 20 формул, 15 додатків. Перелік посилань нараховує 82 найменування.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що запорукою ринкового успіху підприємства за складних економіко-політичних умов є формування ефективного механізму управління його виробничим потенціалом, що забезпечить стабільне конкурентне положення підприємства на ринку. Необхідність вирішення порушених питань потребує розроблення ефективного механізму управління розвитком виробничого потенціалу підприємства в умовах обмеженості ресурсів.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Магістерська дисертація виконувалась в Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» відповідно до планів наукових досліджень кафедри менеджменту за темою «Управління розвитком виробничого потенціалу підприємства» (No ДР 0114U006427) в якій автором обґрунтовано систему рішень щодо управління розвитком виробничого потенціалу в умовах обмеженості ресурсів.

Метою роботи дослідження теоретичних положень та методико-прикладних рекомендацій щодо управління виробничим потенціалом підприємства та визначення можливих напрямків вдосконалення політики його розвитку.

Поставлена мета дослідження обумовила необхідність вирішення таких **завдань**:

- визначити сутність, основні складові та фактори розвитку виробничого потенціалу підприємства;
- розглянути механізм управління виробничим потенціалом підприємства;
- узагальнити науково-практичні підходи до оцінки ефективності управління виробничим потенціалом підприємства
- надати організаційно – економічну характеристику господарської діяльності ПАТ «Фармак»;
- провести діагностику управління виробничим потенціалом ПАТ «Фармак», оцінити ефективність його використання та виявити резерви його вдосконалення;
- визначити можливі напрямки управління розвитком виробничого потенціалу ПАТ «Фармак»;
- обґрунтувати оптимізацію виробничого потенціалу підприємства на основі використання ресурсозберігаючих технологій;

— оцінити стратегічно результати оптимізації виробничого потенціалу підприємства.

Об'єкт дослідження - процес управління виробничим потенціалом підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та науково-практичні засади управління виробничим потенціалом підприємства в умовах обмеженості ресурсів.

Методи дослідження: у магістерській дисертації було використано сукупність загальних та специфічних наукових методів: системний, структурно-логічний, функціональний, порівняльний, аналітичний, узагальнення, економіко-статистичний, причинно-наслідкового аналізу, графічний та матричні методи.

Наукова новизна одержаних результатів у наступному:

- розроблено механізм вдосконалення управління виробничим потенціалом підприємства, який базується на чітко окресленій послідовності етапів та їх циклічній повторюваності за використання у якості аналітично-інформаційного забезпечення засобів краудсорсингу;

Практичне значення одержаних результатів Результати дослідження, викладені в дисертаційній роботі на здобуття ступеня магістра, дозволяють дійти висновків: розроблена методика управління виробничого потенціалу підприємства може сприяти підвищенню його конкурентного положення на ринку; розроблений алгоритм реалізації проектів підприємства засобами крауд технологій дозволить реалізовувати нові ідеї при мінімальних затратах та великій кількості пропонованих рішень.

Розроблені в магістерській дисертації на здобуття ступеня магістра рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення механізму управління виробничим потенціалом підприємства були представлені на розгляд Ради директорів ПАТ «Фармак», де було визнано можливість практичного застосування в майбутньому окремих заходів та пропозицій щодо вдосконалення управління виробничим потенціалом (акт впровадження No 16-04/2018 від 16 квітня 2018 р.).

Апробація результатів роботи.

Тези «Управління виробничим потенціалом наукоємних виробництв в умовах обмеженості ресурсів», XVII Міжнародній науково-практична конференція студентів, аспірантів і молодих вчених «НАУКОВО-ТЕХНІЧНИЙ РОЗВИТОК: економіка, технології, управління»

Ключові слова: виробничий потенціал підприємства, фактори розвитку, механізм управління розвитком, оцінка ефективності, фармацевтична промисловість, крауд технології

ABSTRACT

The master's dissertation for master's degree on the topic "Management of the development of the industrial potential of the enterprise in the conditions of resource constraints (on example, PJSC "Farmak ") contains 117 pages, 26 tables, 25 figures, 20 formulas, 15 appendices. The list of references has 82 titles.

The urgency of the research topic is due to the fact that the key to the market success of the company in difficult economic and political conditions is the formation of an effective mechanism for managing its production potential, which will ensure a stable competitive position of the company in the market. The need to address the issues raised requires the development of an effective mechanism for managing the development of production potential of the enterprise in the face of limited resources.

Relationship of work with scientific programs, plans, themes. The master's dissertation was carried out at the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute named after Igor Sikorsky" in accordance with the plans of scientific researches of the Department of Management on the topic "Management of development of production potential of the enterprise" (No DR 0114U006427) in which the author substantiated the system of decisions on management of development of production potential under conditions limited resources.

The purpose of the work is to study the theoretical positions and methodological and applied recommendations for managing the production potential of the enterprise and identify possible directions for improving the policy of its development.

The purpose of the research has caused the necessity of solving the following **problems**:

- to define the essence, main components and factors of development of production potential of the enterprise;
- consider the mechanism of management of the production potential of the enterprise;
- to summarize scientific and practical approaches to assessing the effectiveness of management of the production potential of the enterprise
- provide organizational and economic characteristics of the farm activity of PJSC "Farmak";
- to conduct diagnostics of management of the production potential of PJSC "Farmak", to evaluate the effectiveness of its use and to identify the reserves for its improvement;
- identify possible areas for managing the development of the production potential of PJSC "Farmak";
- substantiate the optimization of the production potential of the enterprise through the use of resource-saving technologies;
- strategically assess the results of optimizing the production potential of the enterprise.

The object of research - the process of managing the production potential of the enterprise.

Subject of research - theoretical, methodological and scientific-practical principles of management of production potential of the enterprise in conditions of resource constraints.

Methods of research: in the master's thesis a set of general and specific scientific methods was used: systemic, structural-logical, functional, comparative, analytical, generalization, economic-statistical, causal-analysis, graphic and matrix methods.

Scientific novelty of the obtained results in the following:

- the mechanism for improving the management of the production potential of the enterprise is developed, which is based on a clearly defined sequence of stages and their cyclic repetition for use as analytical and informational support of the crossover resources;

The practical significance of the results The results of the study, set out in the dissertation paper for obtaining the master's degree, allow us to draw the following conclusions: the developed methodology for controlling the production potential of an enterprise can help increase its competitive position in the market; developed algorithm for implementation of projects by means of technology cultures will allow the implementation of new ideas with minimal cost and a large number of proposed solutions.

The recommendations and proposals for improving the mechanism of management of the production potential of the enterprise developed in the master's thesis for the master's degree were submitted for consideration by the Board of Directors of PJSC "Farmak", where it was recognized that the possibility of practical application in the future of certain measures and proposals on improving the management of production potential (Act No 16-04/2018 from 16th of April 2018).

Approval of the results of work.

The thesis "Management of the production potential of knowledge intensive industries in the conditions of resource constraints", XVII International scientific and practical conference of students, postgraduates and young scientists "SCIENTIFIC AND TECHNICAL DEVELOPMENT: economics, technologies, management"

Key words: production potential of the enterprise, development factors, development management mechanism, evaluation of efficiency, pharmaceutical industry, cult of technology

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
Розділ 1.....	13
Теоретичні засади управління розвитком виробничого потенціалу підприємства в умовах обмеженості ресурсів.....	13
1.1. Виробничий потенціал підприємства: сутність, основні складові та фактори розвитку.....	13
1.2. Механізм управління виробничим потенціалом підприємства.....	21
1.3. Методичні аспекти оцінки ефективності управління виробничим потенціалом підприємства.....	27
Висновки до розділу 1.....	35
Розділ 2.....	38
ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПАТ «ФАРМАК».....	38
2.1. Передумови дослідження управління розвитком виробничого потенціалу підприємства.....	38
2.2. Діагностика виробничого потенціалу ПАТ «Фармак» та аналіз політики його розвитку.....	47
2.3. Оцінка ефективності використання виробничого потенціалу підприємства.....	66
Висновки до розділу 2.....	79
РОЗДІЛ 3.....	82
НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПАТ «ФАРМАК».....	82
3.1. Визначення можливих напрямів управління розвитком виробничого потенціалу підприємства....	82
3.2. Оптимізація виробничого потенціалу підприємства на основі використання ресурсозберігаючих технологій.....	90
3.3. Стратегічна оцінка результатів оптимізації виробничого потенціалу підприємств.....	99
Висновки до розділу 3.....	107
ВИСНОВКИ.....	109
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	111

ВСТУП

За умов глобалізаційних змін та корпоратизації соціально-економічних відносин проблеми ефективного функціонування підприємства пов'язують з процесами формування і використання його виробничого потенціалу. Стан національної економіки та окремих підприємств фармацевтичної промисловості, що супроводжується недовикористанням виробничих потужностей, скороченням чисельності працівників поряд зі зниженням купівельної спроможності їх заробітної плати, зниженням кваліфікаційного рівня і продуктивності праці та іншими негативними явищами, закономірно призводить до втрати потенціалу підприємств. Для ефективного функціонування і забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідно якісно розвивати трудові, фінансові, інформаційні, сировинні, техніко-технологічні ресурси та інші елементи виробничого потенціалу, котрі мають бути збалансованими і перебувати у динамічній рівновазі з мінливим зовнішнім середовищем. В умовах конкурентної боротьби актуалізується завдання не тільки завоювати своє місце на ринку, але й утримати його. Відтак, запорукою ринкового успіху підприємства за складних економіко-політичних умов є формування ефективного механізму управління його виробничим потенціалом.

Питанням визначення суті виробничого потенціалу підприємства, його розвитку та оцінювання присвячені праці зарубіжних та вітчизняних вчених Ф. Альберта, І. Ансоффа, О. Анчишкіна, Т. Берднікової, А. Винокурова, А. Загороднього, М. Іванової, Н. Кирич, Т. Клебанової, В. Ковалевої, Н. Краснокутської, П. Лайко, В. Лук'янової, А. Мескона, Б. Мочалова, М. Старовойтова, О. Федоніна, Е. Фігурнова, Н. Хрущ, А. Шеремета, та інших.

Наразі сучасні виклики нагальних потреб економіки України щодо оптимізування процесу управління виробничим потенціалом з метою посилення його впливу на розвиток підприємств залишаються недостатньо дослідженими.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що запорукою ринкового успіху підприємства за складних економіко-політичних умов є формування ефективного механізму управління його виробничим потенціалом, що забезпечить

стабільне конкурентне положення підприємства на ринку. Необхідність вирішення порушених питань потребує розроблення ефективного механізму управління розвитком виробничого потенціалу підприємства в умовах обмеженості ресурсів.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Магістерська дисертація виконувалась в Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» відповідно до планів наукових досліджень кафедри менеджменту за темою «Управління розвитком виробничого потенціалу підприємства» (No ДР 0114U006427) в якій автором обґрунтовано систему рішень щодо управління розвитком виробничого потенціалу в умовах обмеженості ресурсів.

Метою роботи дослідження теоретичних положень та методико-прикладних рекомендацій щодо управління виробничим потенціалом підприємства та визначення можливих напрямків вдосконалення політики його розвитку.

Поставлена мета дослідження обумовила необхідність вирішення таких завдань:

- визначити сутність, основні складові та фактори розвитку виробничого потенціалу підприємства;
- розглянути механізм управління виробничим потенціалом підприємства;
- узагальнити науково-практичні підходи до оцінки ефективності управління виробничим потенціалом підприємства
- надати організаційно – економічну характеристику господарської діяльності ПАТ «Фармак»;
- провести діагностику управління виробничим потенціалом ПАТ «Фармак», оцінити ефективність його використання та виявити резерви його вдосконалення;
- визначити можливі напрямки управління розвитком виробничого потенціалу ПАТ «Фармак»;
- обґрунтувати оптимізацію виробничого потенціалу підприємства на основі використання ресурсозберігаючих технологій;
- оцінити стратегічно результати оптимізації виробничого потенціалу підприємства.

Об'єкт дослідження - процес управління виробничим потенціалом підприємства. Предмет дослідження – теоретико-методичні та науково-практичні

засади управління виробничим потенціалом ПАТ «Фармак» в умовах обмеженості ресурсів

Методи дослідження: у магістерській дисертації було використано сукупність загальних та специфічних наукових методів: системний, структурно-логічний, функціональний, порівняльний, аналітичний, узагальнення, економіко-статистичний, причинно-наслідкового аналізу, графічний та матричні методи.

Наукова новизна одержаних результатів у наступному: розроблено механізм вдосконалення управління виробничим потенціалом підприємства, який базується на чітко окресленій послідовності етапів та їх циклічній повторюваності за використання у якості аналітично-інформаційного забезпечення засобів краудсорсингу.

Практичне значення одержаних результатів Результати дослідження, викладені в дисертаційній роботі на здобуття ступеня магістра, дозволяють дійти висновків: розроблена методика управління виробничого потенціалу підприємства може сприяти підвищенню його конкурентного положення на ринку; розроблений алгоритм реалізації проектів підприємства засобами крауд технологій дозволить реалізовувати нові ідеї при мінімальних затратах та великій кількості пропонованих рішень.

Розроблені в магістерській дисертації на здобуття ступеня магістра рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення механізму управління виробничим потенціалом підприємства були представлені на розгляд Ради директорів ПАТ «Фармак», де було визнано можливість практичного застосування в майбутньому окремих заходів та пропозицій щодо вдосконалення управління виробничим потенціалом

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ОБМЕЖЕНОСТІ РЕСУРСІВ

1.1. Виробничий потенціал підприємства: сутність, основні складові та фактори розвитку

За умов входження України у європростір посилюється акцентування уваги науковців та практиків на необхідності ефективного управління виробничим потенціалом підприємств як основоположного фактору своєчасного виявлення проблем і прийняття обґрунтованих управлінських рішень з метою підвищення конкурентоспроможності як окремих сфер діяльності підприємства, так і його господарської діяльності в цілому. Ефективне управління виробничим потенціалом підприємств значною мірою впливає на стан економічного і соціального розвитку держави та на її місце на світовій зовнішньоекономічній та політичній аренах. Динамічність і нестабільність оточення є основною ознакою сучасного функціонування вітчизняних промислових, змушуючи їх не тільки вести постійний пошук прихованих власних резервів, але й докладати значних зусиль до збереження придатності своєї ресурсної бази.

Хоча більшість дослідників сходяться на думці щодо важливості та необхідності ефективного управління виробничим потенціалом підприємства, проте, в економічній літературі не вироблено єдиного підходу щодо структурно-змістового наповнення цього поняття.

Одним з перших виробничий потенціал як економічну категорію, розкрив А.І. Анчишкін. На його думку для виробничого потенціалу характерними є «виробничі ресурси, їх об'єм, структура, технічний рівень та якість...». При цьому під виробничими ресурсами він розуміє засоби виробництва, трудові ресурси, а також природні ресурси, залучені в економічний оборот. Цей, так званий,

«ресурсний» підхід характерний для більш ранніх досліджень виробничого потенціалу, які мали місце у 70-80 роках ХХ століття.

Дослідженням питання сутності виробничого потенціалу займалися ряд вітчизняних вчених-економістів. Так, Іщук С.О. зазначає, що «виробничий потенціал – це складна, організована, динамічна система, яка формується з множин елементів, що перебувають у взаємозв'язку та взаємодії і виконують різні функції в процесі виготовлення продукції необхідної кількості та якості в терміни, визначені ринком» [16, с. 49].

Должанський І.З. тлумачить виробничий потенціал «як той обсяг робіт у одиницях виміру витрат праці (нормо-годин), що може бути виконаний протягом деякого періоду часу основними виробничими працівниками на базі наявних виробничих фондів й оптимальній організації праці й виробництва» [15, с. 147].

Добикіна О.К. визначає виробничий потенціал як «здатність виробничої системи виробляти матеріальні блага, використовуючи ресурси виробництва» [14, с. 26].

Лапін Є.В. під виробничим потенціалом підприємства розуміє кількісний і якісний склад матеріальних і нематеріальних ресурсів, що забезпечують отримання максимальної економічної вигоди при найбільш повному їхньому використанні за часом і продуктивністю [21, с. 176]. Так, Е.Ю. Ерегін визначає виробничий потенціал підприємства як сукупність фінансових, матеріальних, нематеріальних, інтелектуальних, інформаційних, технологічних, інноваційних і інших ресурсів, що забезпечують господарську діяльність підприємства [52, с.48].

Л.Д. Ревуцкий зміст виробничого потенціалу підприємства обмежує тільки трудовими ресурсами, визначаючи виробничий потенціал як технічно, економічно і організаційно обґрунтовану норму ефективного робочого часу основного виробничого персоналу підприємства за певний інтервальний період календарного часу [98, с. 65]. Недоліком даного підходу є те, що його прихильники не враховують в належній мірі взаємодію ресурсів, їх використання і ефективність залучення до виробничо-господарської діяльності підприємства.

В процесі проведеного аналізу зазначено, що ключовим для даного

дослідження є поняття «виробничого потенціалу підприємства». На рис. 1.1. визначено місце виробничого потенціалу в загальній структурі потенціалу підприємства.

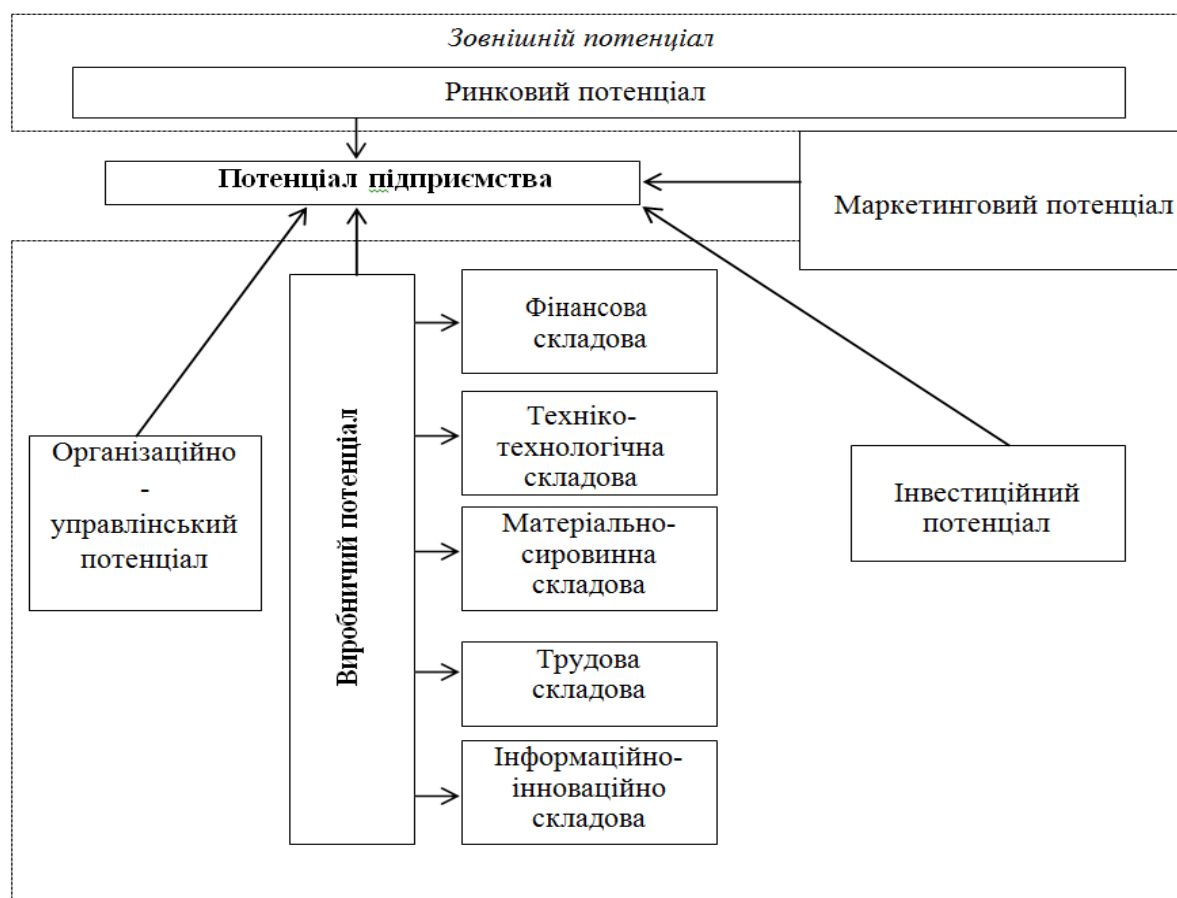


Рис. 1.1. Місце виробничого потенціалу в загальній структурі потенціалу промислового підприємства

Складено на основі [32, с.52- 68]

За іншого підходу, виробничий потенціал розглядається як здатність виробничої системи створювати певну кількість матеріальних благ при використанні ресурсів виробництва – це так званий результативний підхід.

Так, Т.Б. Бердникова визначає виробничий потенціал як категорію, що єднає різні виробничі можливості підприємства з випуску і реалізації різних видів продукції, надання послуг [12]. Старовоїтов М.К. і Фомін П.А. визначають виробничий потенціал як систему економічних відносин, що виникають між господарюючими суб'єктами на макро- і мікрорівнях з приводу отримання максимально можливого виробничого результату, що може бути отриманий за

умов найбільш ефективного використання виробничих ресурсів та за наявного рівня техніки і технологій, передових форм організації виробництва [150, С.63-68]. За цільового підходу під виробничим потенціалом розуміється здатність підприємства досягати поставлених цілей в умовах обмеженості наявних ресурсів. Так, А.Е. Воронкова, В.П. Пономарев і Г.І. Дібніс визначають виробничий потенціал як здатність окремого підприємства виконувати необхідний об'єм робіт, випускати продукцію для реалізації своєї місії і цілей, які визначені її статутом [26, С. 26-29].

Нгуєн Т.Т. Ханг, трактує поняття виробничого потенціалу як потенційні можливості підприємства, тобто є сукупністю технічних, трудових і матеріально-енергетичних ресурсів з метою випуску конкурентоздатної продукції [44].

Підсумовуючи вищевикладене та для більшої наочності, існуючі визначення виробничого потенціалу підприємства сформуємо у вигляді таблиці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Визначення поняття «виробничий потенціал» згідно існуючих підходів

Автор	Виробничий потенціал це –
Ресурсний підхід	
Е.Ю. Ерегін	сукупність фінансових, матеріальних, нематеріальних, інтелектуальних, інформаційних, технологічних, інноваційних і інших ресурсів, що забезпечують господарську діяльність підприємства
Л.Д. Ревуцкий	технічно, економічно і організаційно обґрунтована норма ефективного робочого часу основного виробничого персоналу підприємства за певний інтервальний період календарного часу
Анчишкін О. І.	сукупність ресурсів, що в процесі виробництва набувають форми і факторів виробництва
Петровица Й.М.	сукупність виробничих (матеріальних і трудових) ресурсів фірми, які можуть бути використаними для реалізації цілей виробничого підприємства
Результативний підхід	
Т.Б. Бердникова	категорія, що об'єднує різні виробничі можливості підприємства з випуску і реалізації різних видів продукції, надання послуг
Старовойтов М.К. і Фомін П.А.	система економічних відносин, що виникають між господарюючими суб'єктами на макро- і мікрорівнях з приводу одержання максимально можливого виробничого результату, який може бути отриманий при найбільш ефективному використанні виробничих ресурсів, за наявного рівня техніки і технологій, передових форм організації виробництва
Іщук С.	складна, організована, динамічна система, яка формується з множин елементів, що перебувають у взаємозв'язку та взаємодії і виконують різні функції в процесі виготовлення продукції необхідної кількості та якості в терміни, визначені ринком

Продовження табл. 1.1.

Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О. І.	наявні та приховані можливості підприємства щодо залучення та використання факторів виробництва для випуску максимально можливого обсягу продукції (послуг)
Добикіна О.К. та ін.	здатність виробничої системи виробляти матеріальні блага, використовуючи ресурси виробництва
Цільовий підхід	
А.Е. Воронкова, В.П. Пономарев і Г.І. Дібніс	здатність окремого підприємства виконувати необхідний об'єм робіт, випускати продукцію для реалізації своєї місії і цілей, які визначені її статутом
Нгуєн Т.Т. Ханг	потенційні можливості, що є у підприємства, стосовно випуску конкурентоздатної продукції при використанні сукупності наявних на підприємстві технічних, трудових і матеріально-енергетичних ресурсів
Должанський І. З. та ін.	обсяг робіт у наведених одиницях виміру витрат праці (нормо-годин), що може бути виконаний протягом деякого періоду часу основними виробничими працівниками на базі наявних виробничих фондів при дво-, тризмінному режимі роботи й оптимальній організації праці й виробництва
Авторське визначення	під виробничим потенціалом підприємства розуміємо системні ресурсні можливостей підприємства щодо здійснення ефективної виробничо-збутової клієнторієнтованої діяльності у динамічному ринковому середовищі

Складено на основі [26, 32, 44, 52]

Зауважимо, що всі вищенаведені авторські позиції мають раціональну основу і право на існування. У зв'язку з цим, при визначенні виробничого потенціалу конкретного підприємства слід дотримуватися певного трактування даного поняття і зважати на специфіку галузі, в якій воно здійснює свою діяльність.

Погоджуючись з висновками В.І. Авдеєнка і В.А. Котлова, К.Д. Болотного, Н.В. Дадія, Ю.Ю. Донця, Н.А. Мансурової, О.О. Піддубної, В.П. Рябоконя, О.С. Федоніна необхідно зазначити, що на склад та ефективність виробничого потенціалу впливає низка факторів, а саме:

- цілісність, що означає єдність служіння усіх елементів потенціалу спільній меті, що постає перед системою (у нашому випадку «підприємством»);
- складність як наявність сукупності складових елементів, кожен з яких є сукупністю окремих частин;
- взаємозамінюваність з метою збереження виробничих ресурсів в результаті застосування нового устаткування, технології, енергії, інформаційних

ресурсів і методів організації управління і виробництва;

- взаємозв'язок і взаємодія елементів потенціалу, виражених мірою відповідності і співвідношення матеріальних, особистих і нематеріальних чинників виробництва;

- здатність до сприйняття в якості елементів новітніх досягнень науково-технічного прогресу, здатність до розвитку шляхом безпосереднього і систематичного використання нових технологічних ідей;

- гнучкість, що свідчить про можливості переорієнтації виробничої системи на випуск нової продукції, використання інших видів матеріалів, технологій, механізмів тощо без докорінної зміни його матеріально-технічної бази;

- потужність, що є кількісною оцінкою продуктивної здатності потенціалу підприємства. Потужність потенціалу, будучи об'єктивно визначена, показує місце конкретного господарського підрозділу в галузевому і господарському потенціалах. Вона служить важливою сполучною ланкою між виробничим потенціалом, науково-технічним і економічним потенціалом;

- соціальність як фактор, що перешкоджає модернізації виробництва з метою задоволення потреб капіталу відходу від рішення соціальних проблем з метою отримання нового стабільного джерела надприбутків, ефективного засобу тиску на робочий клас і знаряддя боротьби з профспілками [2, 17, 37, 46].

Але в результаті проведених досліджень виявлені невирішені складові загальної проблеми. Незважаючи на наявність суттєвих наукових наробок, склад виробничого потенціалу підприємства потребує теоретичного обґрунтування. Зокрема виникає потреба систематизації видових проявів потенціалу підприємства, формування системи ознак його класифікації. Обґрунтувати склад потенціалу підприємства за системою ознак класифікації: залежно від здатності підприємства здійснювати пошук/перерозподіл зусиль використання ресурсів, сфери їх виникнення та застосування. Будь-яка класифікація передбачає спробу розподілити об'єктивну реальність за певними ознаками, які мають суттєве

значення для розв'язання завдання дослідження. Тому при обґрунтуванні складу потенціалу підприємства дотримуємося таких положень:

- по-перше, потенціал розглядається на рівні підприємства;
- по-друге, сутність потенціалу підприємства, відображає водночас його внутрішню та зовнішню складові, а також враховує здатність підприємства до пошуку прихованих (перерозподілу наявних) зусиль щодо використання ресурсів;
- по-третє, формується система класифікаційних ознак;
- по-четверте, виокремлюються елементи без спроби визначення, який видовий прояв потенціалу має найвищий рівень узагальнення;
- по-п'яте, враховуються усі характерні ознаки, якості та риси виробничого потенціалу підприємства з метою формування ефективного механізму управління.

Певним чином можна стверджувати, що виробничий потенціал промислового підприємства є сукупністю його ресурсів і характеризується їх здатністю в ході виробничого процесу трансформуватися в певні результати, спрямовані на досягнення поставлених економічних цілей, системною єдністю елементів, що становлять забезпечуючу готовність і здатність підприємства здійснювати встановлені функції в процесі реалізації своєї мети. Визначальне призначення потенціалу підприємства полягає у створенні нових вартостей, а його елементи мають цілеспрямовано адаптуватися до вимог продукції, що виготовляється.

Виробничий потенціал промислового підприємства є складною системою, певної внутрішньої структури і системної єдності елементів, що забезпечують готовність і здатність промислового підприємства здійснювати встановлені функції в процесі реалізації мети. Виробничий потенціал виступає як органічна єдність всіх основних елементів виробничого процесу.

Отже, виробничий потенціал підприємства належить до особливого класу систем – адаптивних, тобто таких, що можуть самоорганізовуватися, систем, які доволі часто змінюють алгоритм свого функціонування і структуру з метою збереження або досягнення оптимального стану при зміні зовнішніх умов [33, 67].

1.2. Механізм управління виробничим потенціалом підприємства

Доволі складним в економічній науці є поняття «механізм управління». Проте, для його розуміння варто проаналізувати визначення «механізм», «управління», які є основоположними для поняття «механізму управління виробничим потенціалом підприємства». Механізм є черговістю процесів, які визначають порядок дій, або процесу. Якщо ж механізм поєднувати з поняттям ресурсів, то це сукупність форм і методів створення і використання ресурсів з метою забезпечення потреб підприємства.

Управління ж є дещо подібним до менеджменту, проте значно ширшим поняттям, що виявляє себе, як цілеспрямований процес дії суб'єкта на об'єкт управління. Якщо об'єднати ці два визначення, то сукупність взаємопов'язаних дій, що потребують використання різноманітних форм і методів із залученням ресурсів через вплив суб'єкта на об'єкт і є механізмом управління.

Багато науковців у своїх працях висловлювали думки щодо поняття «механізм управління». Отже, слід проаналізувати існуючі підходи до тлумачення цього поняття (табл. 1.2):

Таблиця 1.2.

Визначення поняття «механізм управління»

Автор	Механізм управління
Дороніна М. С., Коротков Е. М., Круглов М. І.	займає центральне місце в системі управління підприємством, а його призначенням є вплив суб'єкта управління на об'єкт управління [3, 4, 5]
Малицький А. А.	має охоплювати принципи, завдання, економічні та юридичні методи й обмеження, організаційну структуру органів управління, персонал, інформацію і технічні засоби її оброблення [6, с. 234].
Садєков А. А., Цурик В. В	це система впливу на об'єкт управління з метою досягнення бажаного результату. Механізм управління варто розглядати як складову системи організації господарського процесу, що представлена комплексом факторів, що є взаємодоповнювальними і взаємозалежними та мають власні форми управлінського впливу [7, с. 271].
Пігуль Н. Г.	це найбільш активна частина системи управління, що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності об'єкта, яким управляють [8, с. 127].
Бочарова Н. А.	складається з різноманітних механізмів, які підпорядковуються між собою за допомогою методу ієрархій, де метод ієрархій є процедурою ієрархічного подання елементів, які визначають суть проблеми [9, с.77].

Узагальнюючи викладене у табл. 1.2, можна стверджувати, що механізм управління – це центральна ланка у системі управління підприємства, яка охоплює об’єкт та суб’єкт, принципи і завдання з метою досягнення бажаного результату діяльності. На нашу думку, доречно розглядати механізм управління через метод ієрархій та найдоцільнішим буде використання домінантної ієрархії, адже її побудова починається з окреслення порівняно складної проблеми дослідження, де вищий рівень ієрархії займатиме система управління виробничим потенціалом (вершина ієрархії). Система управління – це сукупність елементів, що об’єднують ціль, підцілі та альтернативи, зв’язків між ними, а також процесів, що забезпечують подальший розвиток підприємства. Проміжний рівень між ціллю та альтернативами займатимуть підсистеми, підцілі, чинники, критерії, сукупності, які виділяються за принципом значущості та ведуть до найнижчого рівня, яким зазвичай є перелік альтернативних рішень (стратегій).

На нашу думку, механізм управління виробничим потенціалом підприємства є складною моделлю, адже вміщує багато складових, до яких можна зарахувати: функції, форми, методи, інструменти, важелі. Схематично сутнісну характеристику механізму управління виробничим потенціалом підприємства можна зобразити табл.1.3.

Таблиця 1.3.

Сутнісна характеристика елементів механізму управління виробничим потенціалом підприємства

Механізм управління виробничим потенціалом підприємства – це система функцій, форм, методів, інструментів, важелів, що пов’язані з виробничим потенціалом та впливають на діяльність з метою досягнення поставлених перед підприємством цілей						
Функції	Організація	Аналіз	Планування і прогнозування	Мотивація	Контроль	Нормування і регулювання
	Організація процесу виробництва, Поставки товарів, оптимального використання ресурсів	Аналіз використання ресурсів в попередніх періодах, аналіз ринкової ситуації	Планування і прогнозування роботи з постачальниками, робочої програми, кошторису витрат	Контроль якості товарів, контроль за вчасним виконанням робіт, поточний і підсумковий облік	Матеріальне та моральне стимулювання працівників	Нормування виробничих ресурсів, нормування праці, регулювання виробництва

Продовження табл. 1.3.

Форми	Управління виробничими ресурсами	Управління трудовими ресурсами	Управління фінансовими ресурсами
Методи	Активні маркетингові дослідження щодо ресурсної складової, використання внутрішніх резервів, модернізація виробництва, удосконалення управління, преміювання персоналу, соціальний розвиток підприємства та інші.		
Інструменти	Створення «буферних зон» (досягається шляхом створення запасів і резервів для безперервного надходження ресурсів, інформації і т.п.), складання прогнозів майбутнього розвитку, складання планів, сценаріїв розвитку, ухвалення ефективних рішень, інновації, моніторинг та інші.		
Важелі	Стимули	Моральне і матеріальне стимулювання	
	Санкції	Матеріальна, кримінальна відповідальність за допущені недоліки	

Складено на основі [67]

Аналізуючи табл. 1.3, можна стверджувати, що механізм управління виробничим потенціалом підприємства є комплексною системою, яка зосереджує в собі багато різноманітних складових. Варто виділити шість функцій, кожна з яких виконує механізм управління виробничим потенціалом підприємства. Пояснення функцій, що міститься під їх назвою, допомагає зрозуміти її суть та вказує на основні напрямки їх дій. Форми механізму варто розрізняти залежно від управління ресурсами: виробничими, трудовими та фінансовими. Також, з табл. 2 можна побачити методи, інструменти (плани, прогнози, прийняття рішень тощо) та важелі впливу (стимули та санкції), які може застосовувати підприємство при здійсненні механізму управління виробничим потенціалом.

Сучасний механізм управління виробничого потенціалу підприємства повинен не лише брати за основу традиційні методи та інструменти управління, але і враховувати новітні управлінські технології для успішності у досягненні поставлених цілей і завдань щодо підвищення рівня ефективності його виробництва.

До новітніх управлінських технологій можна зарахувати: корпоративне управління, особистісно-орієнтоване управління, стратегічне управління, систему збалансованих показників тощо.

Корпоративне управління об'єднує: організацію спільної діяльності для досягнення стратегічної мети, творчий підхід до управління з делегуванням повноважень, аналіз сильних і слабких аспектів діяльності, підвищення стійкості підприємства до ризикових факторів, динамічне прийняття управлінських рішень.

Особистісно-орієнтоване управління проявляється через прогнозування результатів діяльності, здійснення різких змін з пристосуванням до мінливого середовища, здатність прорахунку майбутніх подій, готовність до втрат від ризику та швидкого прийняття рішень.

Стратегічне планування передбачає формування стратегій для прийняття управлінського рішення на підприємстві, які спрямовані на розподіл ресурсів, зміну середовища функціонування, адаптацію до конкуренції.

Система збалансованих показників відбувається шляхом зміни підходів до своєї діяльності та актуалізації найважливіших показників. За цієї системи керівництво зміщує свою увагу з суто фінансових показників.

На нашу думку, для покращення механізму управління виробничого потенціалу варто:

- постійно здійснювати дослідження за зміною ресурсної складової, яка прямо впливає на розвиток механізму управління виробничим потенціалом підприємства;
- здійснювати практичну реалізацію функцій та форм за допомогою методів, інструментів та важелів, що входять до сутнісної характеристики;
- забезпечувати розробку новітніх інструментів, методів та важелів, які будуть виникати в разі зміни внутрішнього і зовнішнього середовища існування підприємства;
- удосконалювати механізм управління виробничим потенціалом підприємства для окремо взятих підприємств із врахуванням специфіки їх діяльності;
- задля підвищення рівня ефективності виробництва підприємства залучати новітні управлінські технології.

Механізм управління виробничим потенціалом підприємства – це складна економічна категорія, яка потребує детального вивчення та постійного удосконалення, адже за правильного використання, підприємство може виявити резерви для покращення механізму управління виробничим потенціалом підприємства. Сутнісна характеристика елементів механізму управління

виробничим потенціалом підприємства є доволі складною. Вона містить: функції, форми, методи, інструменти та важелі. Сучасні механізм управління об'єднує і традиційні методи, новітні управлінські технології. У подальших дослідженнях необхідно поєднувати теоретичне опрацювання даного питання з практичними аспектами на прикладі використання цих підприємств, що функціонують.

На основі аналізу сутності виробничого потенціалу і його ролі в управлінні підприємством можна зробити висновок, що основною метою управління виробничим потенціалом є формування і здійснення таких керуючих впливів, які б приводили потенціал підприємства в стан, відповідний досягненню його стратегічних цілей. На підставі зазначеної мети сформульовані наступні завдання управління виробничим потенціалом:

- 1) збирання, підготовка та опрацювання зовнішньої і внутрішньої інформації;
- 2) прогнозування зміни зовнішніх впливів;
- 3) формування альтернатив;
- 4) експертний аналіз;
- 5) комплексний аналіз на основі аналітичних та експертних методів прийняття рішень;
- 6) здійснення керуючих впливів;
- 7) контроль за реалізацією керуючих впливів.

Управління виробничим потенціалом, будучи складною динамічною системою, являє собою ітеративний процес, що полягає в отриманні інформації, виробленні та реалізації керуючих впливів, що переводять об'єкт управління – виробничий потенціал підприємства в новий стан. Потім слідує новий цикл – отримання інформації про новий стан і надалі – повернення у вихідний пункт процесу при нових характеристиках об'єкта, суб'єкта управління, зовнішнього середовища і, можливо, інших стратегічних цілях.

Можна стверджувати, що управління виробничим потенціалом являє собою сукупність інформаційно-методичних підходів і рішень і впливів, що формуються на їх основі і дозволяють здійснювати перетворення значної кількості можливих

способів досягнення стратегічних цілей у виробничий потенціал підприємства.

Українські підприємства стикаються з низкою проблем, пов'язаних з управління виробничим потенціалом. До основних з них належать: по-перше, потенціал підприємства не пов'язується з проактивним управлінням; по-друге, на підприємствах не здійснюється управління виробничим потенціалом, акцент робиться на управління наявними ресурсами; по-третє, не розглядається взагалі або не приділяється належна увага взаємозв'язку між окремими групами ресурсів підприємства; по-четверте, не проводиться оцінювання ефективності використання потенціалу підприємства, і, відповідно, відсутні заходи щодо її підвищення; по-п'яте, у рамках діючих підходів до управління виробничим потенціалом не розглядається обмеження розвитку потенціалу динамічним зовнішнім середовищем та пришвидшення його розвитку за рахунок чіткої орієнтованості виробничо-збутової діяльності на клієнтів.

Таким чином, управління підприємством, його конкурентоспроможна маркетингова клієнтоорієнтована стратегія щодо вибору оптимального асортименту продукції, часу і темпів його оновлення та розширення вимагає активного маркетингового дослідження кон'юнктури ринку, розвитку логістичної мережі, рекламування і просування нових продуктів на ринок, здійснення інноваційних наукових досліджень і конструкторських розробок, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства, що і спричиняє необхідність перегляду структури виробничого потенціалу підприємства, пошуку методів його оптимізації та механізмів підвищення ефективності управління останнім.

Отже, визначено види потенціалу підприємства залежно від його здатності здійснювати пошук/перерозподіл зусиль використання ресурсів, сфери їх виникнення та застосування. Для розвитку і посилення конкурентоспроможності сучасних підприємств України необхідно забезпечити технологічне зростання підприємств.

1.3. Методичні аспекти оцінки ефективності управління виробничим потенціалом підприємства

В умовах конкурентної боротьби, коли перед промисловими підприємствами постає завдання не лише завоювати своє місце на ринку, але і утримати його, одним з основних ресурсів і провідною конкурентною перевагою стає накопичений виробничий потенціал підприємства.

В цілому, слід зазначити, що в існуючих визначеннях виробничого потенціалу частково присутній розуміння того, що його сутнісний зміст формують: ресурси; інформація про спосіб їх застосування (попит і пропозиція); економічний суб'єкт, який використовує ці ресурси та інформацію в своїх цілях.

Суттєвою особливістю розглянутих підходів є те, що в них розглядається лише виробничий потенціал підприємства, який відображає переважно економічне використання ресурсів. Проте, як зазначалося вище, суб'єкти (підприємства) об'єднані як економічними, так і неекономічними інтересами.

Очевидно, що виробничий потенціал у цьому випадку є лише частиною потенціалу підприємства, задіяного виробничо-збутовій діяльності.

Структура потенціалу є ключовим фактором, що характеризує тип підприємства. Переважання ресурсних або інноваційних можливостей накладає відбиток на стратегії поточної виробничо-збутовій діяльності підприємства, а також на перспективи її розвитку.

Проведене дослідження та порівняльний аналіз понять виробничого потенціалу дало змогу виокремити два підходи до його оцінювання:

- 1) ресурсо-запасна модель, яка трактує потенціал як наявність запасів ресурсів і технологій, які можуть бути залучені в бізнес сьогоднішній і майбутній, а також процесів, що обмежують і стимулюючих дане залучення;
- 2) виробничо-збутовій моделі, що трактує потенціал як ступінь ділової активності підприємства щодо залучення ресурсів та інновацій.

Перший базується на оцінюванні виробничого потенціалу підприємства з погляду визначення вагомості та ефективності використання всіх ресурсів

підприємства. З чого слідує одномоментна характеристика останнього, що ґрунтується на оцінюванні зафіксованих результатів діяльності в заданих ринкових умовах. Зміст другого підходу до оцінювання потенціалу підприємства базується на можливості використання наявних ресурсів з максимальною ефективністю. В результаті чого сам процес оцінювання виробничого потенціалу набуває характеристики перспективної, пов'язаної з ризиком оцінки. Виходячи з цілей проведення оцінювання виробничого потенціалу, обидва ці підходи мають право на існування і можуть використовуватися для визначення виробничого потенціалу, а також сприяють вирішення головної мети дослідження – формуванню механізму ефективного управління виробничим потенціалом. Таким чином, оцінювання поточного стану, поточної вартості підприємства і розробка короткострокових планів здійснюється за першим підходом. Використання другого підходу передбачається при створенні конкурентних переваг, розробці стратегічних планів розвитку.

В основу пропонованого науково-методичного підходу до оцінювання виробничого потенціалу підприємства закладено такі принципи: потенціал є динамічною характеристикою і проявляється лише в процесі його реалізації; використання потенціалу підприємства має супроводжуватися підвищенням його ефективності; процес використання та нарощування потенціалу є безперервним процесом, який призводить до саморозвитку.

Проведений аналіз методичних підходів до оцінювання виробничого потенціалу дає підстави стверджувати, що головними проблемами при оцінюванні як виробничого потенціалу підприємства так і його складових є:

- 1) вибір найбільш значущих показників, за допомогою яких буде здійснюватися оцінювання виробничого потенціалу підприємства, за кожною з визначених складових;
- 2) вибір або розробка методики оцінювання цих показників і визначення інтегрального (або комплексного) показника оцінювання виробничого потенціалу підприємства.

Методичний підхід до управління потенціалом підприємства буде полягати в його виявленні, оцінюванні, використанні та нарощуванні шляхом прискорення процесів, що знімають обмеження і збільшують можливості його реалізації.

Сутністю першого етапу управління потенціалом є його виявлення, яке полягає в пошуку, визначеності і стабілізації потенціалу для його подальшого оцінювання. Цей етап базується на опрацюванні інформації. Пошук і виявлення виробничого потенціалу є важливим етапом формування ефективного механізму його управління.

На наступному етапі управління виробничим потенціалом здійснюється його оцінювання, засноване на структуризації, прогнозуванні і моделюванні якісного і кількісного стану потенціалу. Потенціал має внутрішню (фундаментальну), а також ситуаційну оцінку. На наступних етапах пропонованого методичного підходу розробляється механізм його ефективного управління.

При розробці методів оцінювання виробничого потенціалу підприємства, в доповнення до загальних принципів, а саме системності, безперервності, варіабельності, адекватності і оптимальності, що наведені в [80, 164], слід дотримуватися ще одного – принципу прозорості.

Таким чином, для оцінювання виробничого потенціалу підприємств можемо скористатися традиційним підходом в розгляді послідовності та змісту оцінювання, сутність та зміст останнього відображено на рис. 1.2.

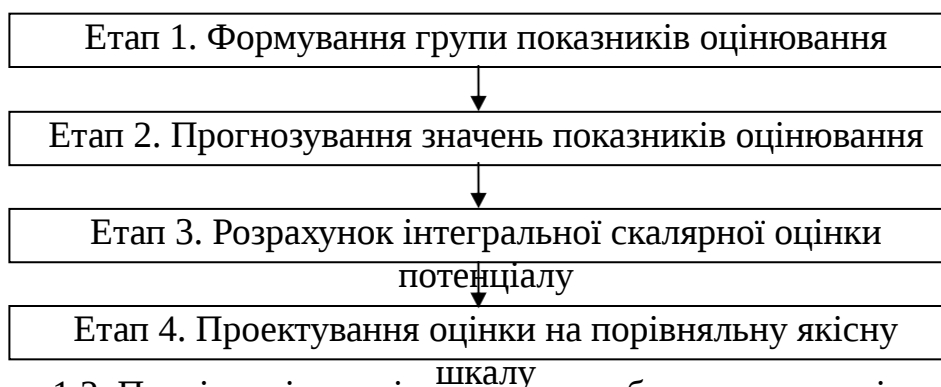


Рис. 1.2. Послідовність оцінювання виробничого потенціалу підприємства

Складено на основі [11, 17, 24, 27, 34, 38,57].

Критичний аналіз наукових джерел дав змогу виокремити такі методи оцінювання виробничого потенціалу підприємства (див. табл. 1.4.).

Таблиця 1.4.

Методи оцінки виробничого потенціалу підприємства

Назва методу	Зміст методу	Коментар	
		Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Витратний метод	Встановлюється на рівні суми витрат на активну частину основних засобів, технологічний персонал частину оборотних активів, технологію та інформацію тощо	Точне врахування кількості витрат на певний вид ресурсу	При розрахунку не задіяні усі види ресурсів, ігнорування перспектив розвитку підприємства
Результативний метод	Базується на визначенні виробничого потенціалу відповідно до суми очікуваних доходів, що їх здатне отримати підприємство від виробничої діяльності	Допомагає прорахувати можливі результати діяльності та здійснити прогноз, Врахування перспектив діяльності	Не враховує вагові коефіцієнти ресурсів, неможливість досягнення абсолютно точних результатів через тривалість періоду оцінки
Аналоговий (порівняльний) метод	Оцінка будується на співставленні показників підприємства з аналогічними показниками конкурентів	Дає змогу врахувати не тільки внутрішні особливості об'єкта, а й ринкову ситуацію у цілому	Важко встановити лідера галузі, адже документація не всіх підприємств є відкритою
Експертний метод	Графоаналітична методика, що ґрунтується на врахуванні спектра показників із різних сфер діяльності та організаційної структури за допомогою рейтингу підприємств	Дозволяє оцінити потенціал із врахуванням думки експертів, що безпосередньо працюють на підприємстві	Думка експертів може бути суб'єктивною і не завжди вірною
Метод кореляційно-регресійних моделей	Метод із застосуванням кореляційно-регресійних моделей оцінювання виробничого потенціалу	Дає змогу оцінити міру впливу на загальну величину результативного показника кожного із введених факторів	Складність у побудові моделі

Продовження табл. 1.4.

Метод функцій	При оцінюванні виробничого потенціалу його величина дорівнює обсягу випуску продукції, а величина його елементів – це частка від загального обсягу	Усі ресурси можуть використовуватися у загальноприйнятих одиницях виміру без переведення у порівняльний вигляд	Досить трудомісткий метод із великою кількістю розрахунків, різноманітність варіантів впливу на кінцевий результат
Метод лінійної оптимізації	Сутність методу полягає у побудові оптимізаційного процесу за максимізації цільової функції	Дозволяє визначити максимально можливий рівень виробництва продукції при використанні наявних ресурсів	Складність розрахунку, відсутність нормативів витрачання ресурсів на виробництво продукції.
Метод еквівалента	Метод за якого один з елементів виробничого потенціалу приймається за основу, а згодом за рахунок відповідних показників здійснюється перехід інших елементів потенціалу до такої величини	Враховує усі необхідні різновиди ресурсів	Існує ймовірність некоректного обрання елемента, що береться за основу
Метод грошової оцінки елементів виробничого потенціалу	Будується оцінка за допомогою сумування ресурсів у грошовому вимірі та дає змогу оцінити обсяги ресурсів	Простота використання дає змогу оцінити структуру виробничого потенціалу і визначити вплив на кінцевий результат	Можливості підприємства залишаються за межами дослідження
Індексний метод	Розраховується за допомогою встановлення індексів ваги кожного з різновидів ресурсів	Найчастіше зіставляються показники звітного до базисного періоду	Не враховується пропорційність співвідношення окремих ресурсів
Індикативний метод	Розраховуються відхилення фактичних економічних параметрів виробництва від нормативних	Нормативи дають змогу виявити резерви підвищення ефективності використання виробничого потенціалу	Нормативам, що враховуються при розрахунку притаманна суб'єктивність
Метод комбінацій	Методи оцінювання виробничого потенціалу комбінуються між собою	Є можливість скомбінувати найбільш доречні методи для окремо взятого підприємства	Можлива складність в обрахунках

Складено на основі [54 с. 145–146; 49 с. 93; 37, с. 102–106]

Таким чином, існує велика кількість підходів та методів до оцінювання виробничого потенціалу підприємства. Залежно від цілей оцінювання та особливостей об'єкта оцінювання можна використовувати дані методи для оцінювання виробничого потенціалу підприємства з певними обмеженнями і допущеннями.

Аналіз публікацій, що присвячені оцінюванню виробничого потенціалу підприємства, виявив їх розмаїття, але в той же час і недостатнє опрацювання на рівні окремої галузі і, особливо, на рівні підприємств. Жодний з аналізованих підходів (табл. 1.6) своїм змістом та наповненням не відповідає пропонованому в роботі клієнтоорієнтованому підходу.

Погоджуючись з думкою багатьох авторів, вважаємо, що підхід до оцінювання виробничого потенціалу підприємства, запропонований у роботах П.А. Фоміна і М.К. Старовойтова є найбільш обґрунтованим, доступним для розуміння, структурованим, а отже таким, що може бути адаптованим для підприємства будь-якої галузі, на підставі оцінювання лише притаманних для цієї галузі показників. А отже цей підхід може використовуватися для проведення оцінювання виробничого потенціалу підприємств.

Показники, що використовуються при проведенні оцінювання, можуть мати як кількісне (наприклад, знос основних фондів вимірюється у відсотках), так і якісне вимірювання (наприклад, професійний склад кадрів). Проблеми, що виникають внаслідок застосування одночасно якісних та кількісних показників, вирішуються шляхом використання методу експертних оцінок, який базується на залученні до оцінювання фахівців, котрі можуть дати професійну оцінку якісним показникам.

Таким чином, підхід, запропонований П.А. Фоміним і М.К. Старовойтовим щодо оцінювання елементів виробничого потенціалу підприємства і формування комплексної оцінки наявного виробничого потенціалу розподілена за трьома рівнями: високим (А), середнім (В) і низьким (С). (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Алгоритм оцінювання виробничого потенціалу промислового підприємства

Складено на основі [15]

Етап I. За обраними у п.п. 1.1 елементами пропонується оцінити п'ять складових виробничого потенціалу: фінансову, трудову, техніко- технологічну, інформаційну, сировинну.

В результаті критичного аналізу наукових джерел та процесів, що відбуваються на світовому ринку та проведеного дослідження запропонована розширена методика оцінки виробничого потенціалу вищезгаданих підприємств, до яких включені ще дві складові виробничого потенціалу підприємства – техніко-технологічна і інформаційна з метою проведення більш комплексної і достовірної оцінки.

Техніко-технологічна складова виробничого потенціалу підприємства - це комплекс взаємозв'язаних машин, устаткувань, засобів автоматизації, контролю і

управління, а також технологічних процесів основного і допоміжного виробництв. Дана складова дуже важлива для промислових підприємств, особливо галузі фармацевтичної промисловості.

Техніко-технологічна складова відрізняється від основних фондів підприємства. У її склад входять тільки ті знаряддя і засоби праці, які безпосередньо беруть участь в реалізації виробничих технологій. Це дає можливість: по-перше, виділяти особливі сукупні їх характеристики, витікаючи з об'єктивно необхідного розвитку виробництва; по-друге, виявляти взаємозв'язки, пріоритети, фактори і способи оновлення і підвищення ефективності системного функціонування технологічних процесів і відповідною цим процесам виробничої техніки.

Інформаційна складова виробничого потенціалу підприємства – це сукупність особливих знань, інформаційних технологій і ресурсів підприємств, що забезпечують реалізацію основних функцій управління і процесів підготовки рішень. Інформаційні ресурси є одним з важливих складових виробничого потенціалу підприємства і основним джерелом організації виробничого процесу і об'єднуючою ланкою між різними видами ресурсів.

Ефективність потенціалу підприємства залежить від структури, надійності і достовірності інформації. У разі невизначеності інформації розвиток потенціалу приведе до різноманітних, суперечливих вимог щодо управління, і це стане причиною нераціонального використання ресурсів промислових підприємств і ставить під загрозу отримання результатів. Таким чином, суттєво впливає на виробничий потенціал підприємства інформаційна складова. Це обумовлюється тим, що інформаційні і інтелектуальні ресурси прискорюють процес створення, накопичення і використання матеріальних і фінансових ресурсів, забезпечуючи їх перерозподіл, концентрацію і інтенсивне відтворення. Тенденції сучасного розвитку ринкового середовища вимагають від підприємства активнішого і ефективнішого використання інформаційних і інтелектуальних ресурсів.

Етап 2. Визначення показників по кожній складовій виробничого потенціалу підприємства. Для комплексного аналізу виробничого потенціалу підприємства

доцільно використовувати показники, що характеризують кінцеві результати роботи підприємства.

Етап 3. Підготовчий етап методики: визначення рівнів виробничого потенціалу підприємства і їх характеристика; вибір трьох показників по кожній складовій; визначення граничних значень показників (відповідно до рівнів) методом експертних оцінок; визначення значущості кожною складовою виробничого потенціалу підприємства; збір фінансово-економічної інформації.

Етап 4. Розрахунковий етап методики: розрахунок обраних показників; визначення рівнів показників і відповідних балів; визначення сум балів по складовим і визначення їх рівнів; визначення підсумкового рівня виробничого потенціалу підприємства відповідно до балів, рівнів і значущості показників.

Таким чином, визначення ефективності використання виробничого потенціалу є важливою проблемою, що має як теоретичне, так і практичне значення, вирішення якої доцільно здійснювати з урахуванням ресурсної парадигми, яка передбачає необхідність оцінювання всіх видів економічних ресурсів: фінансових, матеріальних, людських, інформаційних (включаючи іміджеві), з розподілом їхнього впливу на внутрішнє і зовнішнє середовища, що вимагає виділення таких видів ефективності, як внутрішня і зовнішня.

Висновки до розділу 1

Ефективне управління виробничим потенціалом підприємств значною мірою впливає на стан економічного і соціального розвитку держави та на її місце на світовій зовнішньоекономічній та політичній аренах. Динамічність і нестабільність оточення є основною ознакою сучасного функціонування вітчизняних промислових, змушуючи їх не тільки вести постійний пошук прихованих власних резервів, але й докладати значних зусиль до збереження придатності своєї ресурсної бази.

Хоча більшість дослідників сходяться на думці щодо важливості та

необхідності ефективного управління виробничим потенціалом підприємства, проте, в економічній літературі не вироблено єдиного підходу щодо структурно-змістового наповнення цього поняття.

Виробничий потенціал промислового підприємства є складною системою, певної внутрішньої структури і системної єдності елементів, що забезпечують готовність і здатність промислового підприємства здійснювати встановлені функції в процесі реалізації мети. Виробничий потенціал виступає як органічна єдність всіх основних елементів виробничого процесу.

Основною метою управління виробничим потенціалом є формування і здійснення таких керуючих впливів, які б приводили потенціал підприємства в стан, відповідний досягненню його стратегічних цілей. На підставі зазначеної мети сформульовані наступні завдання управління виробничим потенціалом:

- 1) збирання, підготовка та опрацювання зовнішньої і внутрішньої інформації;
- 2) прогнозування зміни зовнішніх впливів;
- 3) формування альтернатив;
- 4) експертний аналіз;
- 5) комплексний аналіз на основі аналітичних та експертних методів прийняття рішень;
- 6) здійснення керуючих впливів;
- 7) контроль за реалізацією керуючих впливів.

Управління виробничим потенціалом, будучи складною динамічною системою, являє собою ітеративний процес, що полягає в отриманні інформації, виробленні та реалізації керуючих впливів, що переводять об'єкт управління – виробничий потенціал підприємства в новий стан. Потім слідує новий цикл – отримання інформації про новий стан і надалі – повернення у вихідний пункт процесу при нових характеристиках об'єкта, суб'єкта управління, зовнішнього середовища і, можливо, інших стратегічних цілях.

Можна стверджувати, що управління виробничим потенціалом являє собою сукупність інформаційно-методичних підходів і рішень і впливів, що формуються

на їх основі і дозволяють здійснювати перетворення значної кількості можливих способів досягнення стратегічних цілей у виробничий потенціал підприємства.

Таким чином, основні пропозиції визначення ефективності використання виробничого потенціалу промислового підприємства полягають у такому:

- виробничий потенціал характеризує здобутки, можливості та спроможності підприємства до виробництва продукції або надання послуг;
- виробничий потенціал доцільно визначати на підставі результатів використання всіх економічних ресурсів підприємства: фінансових, матеріальних, людських, інформаційних, іміджевих;
- визначення виробничого потенціалу на основі ресурсної парадигми дозволяє враховувати можливості економічних ресурсів конкретного підприємства безпосередньо та опосередковано визначати його конкурентні переваги та динамічні компетенції щодо розвитку;
- на основі остаточно обґрунтованої системи показників необхідно розрахувати інтегральні показники внутрішньої та зовнішньої ефективності використання виробничого потенціалу досліджуваного підприємства із застосуванням методу адитивної згортки з урахуванням коефіцієнтів значущості та кількісних значень часткових показників обраного кращого підприємства в однорідній сукупності;

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПАТ «ФАРМАК»

2.1. Передумови дослідження управління розвитком виробничого потенціалу підприємства

ПАТ «Фармак» - це провідна фармацевтична компанія, яка успішно та динамічно розвивається з часу її створення в 1925 році. Підприємство впевнено займає провідне місце в фармацевтичній галузі України та добре відоме за її межами. ПАТ «Фармак» в 2008 році зайняв перше місце серед вітчизняних виробників, ставши компанією № 1 на фармацевтичному ринку України (за даними Державного комітету статистики України). На сьогоднішній день в компанії розроблений і активно здійснюється стратегічний план перетворення в підприємство європейського типу. Для цього впроваджуються найновіші технології, проводиться технічне переозброєння і модернізація виробничих потужностей відповідно до правил належної виробничої практики лікарських засобів GMP, удосконалюється інтегрована система менеджменту. Також проводиться комплекс заходів для захисту навколишнього середовища.

Місія підприємства: Ми покращуємо якість життя, забезпечуючи можливість реалізації права людей на ефективні якісні ліки.

Основні види діяльності ПАТ «Фармак» є:

21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів;

46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами;

47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах.

На сьогоднішній день ПАТ «Фармак» випускає понад 225 найменувань лікарських препаратів. Асортимент компанії щорічно збільшується на 15 - 20 найменувань. Нові лікарські засоби базуються на сучасних технологіях та досягненнях в області фармакології і медицини. Протягом 2017 року ПАТ «Фармак» займалося не тільки випуском нових лікарських засобів, а також розширенням існуючого асортименту

шляхом випуску додаткових форм випуску ліків з метою кращого задоволення потреб споживачів.

Основним ринком збуту продукції ПАТ «Фармак» є внутрішній ринок. Частка ПАТ «Фармак» у 2017 році серед вітчизняних підприємств складає 16,8 %, а серед усіх виробників в Україні – 6,5%. Географія продажу лікарської засобів підприємства включає понад 20 країн світу.

Велику увагу фірма приділяє роботі по захисту ринку збуту своєї продукції: покращує якість продукції, що випускається, впроваджує у виробництво нові високоефективні препарати, розробляє самостійно і у співдружності з вченими галузевих і академічних інститутів нові препарати, працює над організацією випуску конкурентноспроможної продукції, проводить реєстрацію своїх препаратів у країнах ближнього і дальнього зарубіжжя, створює спільні виробництва, здійснює охорону своєї продукції на підставі їхньої реєстрації в якості товарних знаків у відповідних патентних відомствах, посилено займається зміною дизайну упаковки готової продукції і т.п.

Сьогодні до продуктового портфелю компанії входять понад 220 одиниць продукції. Щороку до 20 нових препаратів виводиться на ринок.

У 2017 році на експорт продукції пішло 24,6% виробництва. Таким чином, підприємство можна вважати лідером фармацевтичного ринку України.

Основними споживачами продукції ПАТ «Фармак» на ринку України безпосередньо є фармацевтичні дистриб'ютори (Альба, Оптама-Фарм, Артур-К, БАДМ, Фра-М), АТ «Фармація», аптечні бази, Містерство охорони здоров'я, МВС України, медичні заклади, аптеки та аптечні мережі.

Також ПАТ веде кооперацію по контрактному виробництву із багатьма іноземними фірмами в Німеччині, Словаччині, Франції та інших країнах Європи та СНД. У ПАТ «Фармак» налагоджені канали збуту на ринки інших країн: налагоджено співробітництво з «Фармкомплект» (Росія), «Стофарм» (Казахстан), «Мед ФармІнвест» (Білорусь), «Фармед» (Узбекистан) та інші, є спільні підприємства в Польщі («Фармак СП») та в Болгарії («Фармак Болгарія ЛТД»). ПАТ «Фармак» має представництва в Казахстані, Узбекистані та в Росії.

На підприємстві розроблений і активно впроваджується стратегічний план перетворення у підприємство європейського рівня. Для цього впроваджуються новітні технології, проводиться реконструкція і технічне переоснащення діючих та створення нових виробничих потужностей відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO і правил належної виробничої практики лікарських засобів GMP. ПАТ «Фармак» співпрацює з науковими організаціями України та закордонними партнерами. Протягом останніх трьох років успішно діє спільний проект ПАТ «Фармак» та компанії «Елі Ліллі», в рамках якого підприємство здійснює виробництво людського рекомбінатного інсуліну під назвою «Фармасулін®». Це дозволило значно покращити забезпечення хворих на цукровий діабет генно-інженерним інсуліном. У кінці 2003 року компанією «Елі Ліллі» передано на «Фармак» ліцензійну технологію на повний цикл виробництва людського рекомбінаційного інсуліну з активного фармацевтичного інгредієнту. Запуск повного циклу виробництва «Фармасуліну» представляє собою серйозний крок на шляху впровадження сучасних наукоємних технологій в практику компанії.

ПАТ «Фармак» постійно удосконалює систему менеджменту, в основу якої покладені вимоги міжнародних стандартів ISO, модель досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM) та концепція Всебічного управління якістю (TQM). У 2002 році СМЯ підприємства була сертифікована на відповідність стандартам ISO 9001:2000 органами по сертифікації систем якості TUV Rheinland EUROQUA (Німеччина) і «ПРИРОСТ» (Україна).

ПАТ «Фармак» сповідує концепцію соціально-етичного маркетингу, яка націлена на забезпечення довгострокового благополуччя не лише підприємства, але й суспільства в цілому.

ПАТ «Фармак» є учасником національних конкурсів з якості, бере участь у науково-практичних конференціях, семінарах, а також надає свою базу для їх проведення, у тому числі з метою висвітлення свого досвіду в розробці та впровадженні міжнародних стандартів. За останні роки підприємство одержало ряд нагород, сертифікатів.

Розглянемо «дерево цілей» підприємства на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Дерево цілей підприємства ПАТ «Фармак»

Складено на основі [60]

Підприємство має складну розгалужену організаційну структуру управління акціонерним товариством німецького типу. Для неї характерна трирівнева система управління, яка містить у собі три управлінські структури: загальні збори; - наглядова рада; - генеральний директор. Ця структура передбачає розмежування повноважень та передачу відповідальності за прийняття рішень за функціями по вертикалі. На рис. 2.2 розглянемо організаційну структуру підприємства.

В структурі ПАТ «Фармак» є підрозділи, що забезпечують реалізацію таких основних функцій його діяльності:

1. Розробка інноваційних лікарських засобів і впровадження у виробництво нових технологій.
2. Клінічні випробування та фармагляд;
3. Виробництво, контроль та нагляд за якістю продукції, що випускається;
4. Маркетинг, розповсюдження на ринку та реалізація.

5. Будівництво, оновлення та розширення виробничих фондів.

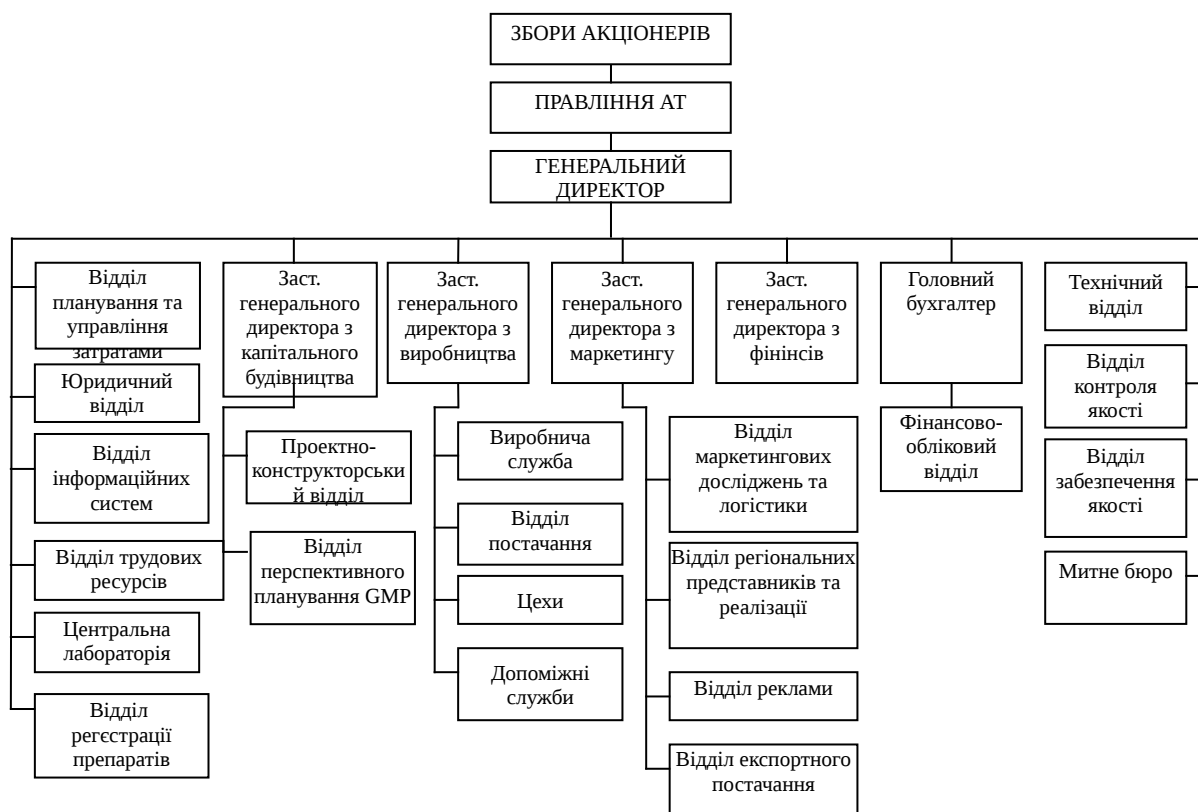


Рис. 2.2. Організаційна структура ПАТ «Фармак»

Джерело [60]

ПАТ «Фармак» має також дочірні підприємства: «Смуглянка» (с.Затока, Білгород-Дністровський р-н, Одеської області), ТОВ «Фармахім» (м. Харків), ДП «Береніка» (с. Немиринці, Ружинський р-н, Житомирської області). Крім того підприємство має Представництва: Представництво ПАТ «Фармак» у м. Москва; Представництво у республіці Казахстан, місто Алмати; Представництво у республіці, м. Ташкент; Представництво у Киргизській республіці, місто Бішкек; Представництво у республіці Білорусь, місто Мінськ.

Переваги такої організації діяльності є досить вагомими:

- значні фінансові можливості: корпорація є найефективнішою формою організації підприємницької діяльності з огляду на реальну можливість залучення необхідних інвестицій, при цьому створюються умови об'єднання різних за розмірами капіталів великої кількості фізичних і юридичних осіб для нарощування виробничого потенціалу;
- обмежена відповідальність в межах вартості своїх акцій.

- можливість диверсифікації фінансового ризику для акціонера: він може бути власником акцій одночасно декількох корпорацій;
- можливість легкої зміни власника акцій;
- отримання сталого зростаючого прибутку завдяки постійному збільшенню обсягів виробництва;
- дуже тривалий період функціонування, що створює необмежені можливості для розвитку акціонерного товариства.

Проте, в процесі здійснення фінансово-господарської діяльності доцільно враховувати і певні недоліки, що притаманні акціонерній формі господарювання:

- великі первинні витрати грошових коштів і часу при реєстрації за рахунок витрат на юридичні послуги, підготовку реєстраційних документів, випуск акцій тощо;
- подвійне оподаткування: оподатковується спочатку прибуток, а потім дивіденди акціонерів;
- розбіжності між функціями власності і контролю, що провокує виникнення конфліктів між акціонерами корпорації і менеджерами і негативно впливає на гнучкість управління;
- труднощі ліквідації у зв'язку з існуванням принципу обмеженої відповідальності (найчастіше корпорація припиняє своє існування в результаті злиття або поглинання іншими суб'єктами господарювання);
- потенційні можливості для зловживань посадових осіб.

ПАТ «Фармак» працює в надзвичайно регульованій фармацевтичній галузі. На динаміку продаж підприємства впливає, чи будуть продовжувати споживачі віддавати перевагу брендowanym генеричним препаратам, та від того, наскільки потужними будуть ці бренди. - На діяльність ПАТ «Фармак» впливає вчасне отримання регуляторних дозволів для своїх продуктів. - Виробництво препаратів ПАТ «Фармак» залежить від відповідності різноманітним нормам та вимогам належної виробничої практики. - Зміни в оподаткуванні, фіскальному та / або митному режимі можуть перешкоджати діяльності ПАТ «Фармак». - Реформа в медичній галузі може вплинути на структуру споживання. Низький поріг

компенсації, в системі реімбурсації, може значно вплинути на прибутковість бізнесу

ПАТ «Фармак» - це провідна фармацевтична компанія, яка успішно та динамічно розвивається із часу її створення в 1925 році. Протягом останніх років підприємство залишається лідером серед вітчизняних підприємств, а в 2010 році ПАТ «Фармак» стало компанією №1 на фармацевтичному ринку України та вже сім років утримує цю лідерську позицію. На підприємстві функціонує інтегрована система якості та приділяється значна увага контролю якості на стадії розробки, тестуванні та виробництва продукції. ПАТ «Фармак» впровадило всеохоплюючу систему контролю якості у відповідності до нормативів GMP та вимог ISO 9001 системи управління якістю та ISO 13485 системи управління якістю для медичних виробів. Команда з контролю якості відповідає за випробування та забезпечення того, що всі субстанції, допоміжні речовини, пакувальні матеріали та вироблені продукти знаходяться у відповідності до затверджених специфікацій. Основні напрямки діяльності ПАТ «Фармак». ПАТ «Фармак» фокусується на розробці, виробництві та продажу рецептурних та безрецептурних лікарських засобів широкого переліку, зокрема генеричних препаратів та препаратів добре вивченого медичного застосування, продажі яких склали 88,9% від загальних продаж підприємства за 2016 рік. Крім того, у своєму арсеналі підприємство має два брендovаних оригінальних фармацевтичних продукти, продажі яких у 2016 році склали 6,1% від загальних продажів, а продажі імунобіологічних препаратів склали 1,9% у цьому ж році. Вироби медичного призначення, косметичні вироби та біологічно активні добавки складають 3,1% від загальних продажів. Продуктовий портфель ПАТ «Фармак» покриває широкий перелік терапевтичних груп, але компанія фокусується на шістьох основних групах лікарських засобів, а саме: протизастудні засоби (25,1% загальних продажів за 2016 рік), кардіологічний портфель (12,3%), неврологічний портфель (11,9%), ендокринологічний портфель (11,2%), гастроентерологічний портфель (9,5%), ортопедія та ревматологія (7,3%).

ПАТ «Фармак» має також декілька спеціалізованих портфелів, таких як офтальмологічний портфель, контрастні засоби, та проводить випуск фармацевтичної продукції по контракту для своїх партнерів, як для ринку України, так і на експорт.

Таблиця 2.1.

Основні показники діяльності ПАТ «Фармак»

Показники	2015	2016	2017	Приріст 2015/2016	Приріст 2016/2017
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	2 503	3 578	5 112	42,95	42,87
В т.ч. на внутр ринок, тис. грн	1960	2867	3698	46,28	28,99
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1001	1468	2398	46,65	63,35
Валовий прибуток, тис. грн	1 502	2 110	2 714	40,48	28,63
Операційний прибуток, тис. грн.	563	809	960	43,69	18,67
Прибуток за рік, тис. грн	241	405	677	68,05	67,16
EBITDA, тис. грн –	440	684	1 079	55,45	57,75

Складено за даними [1,60]

Представимо динаміку основних показників діяльності підприємства на рис.2.3.:

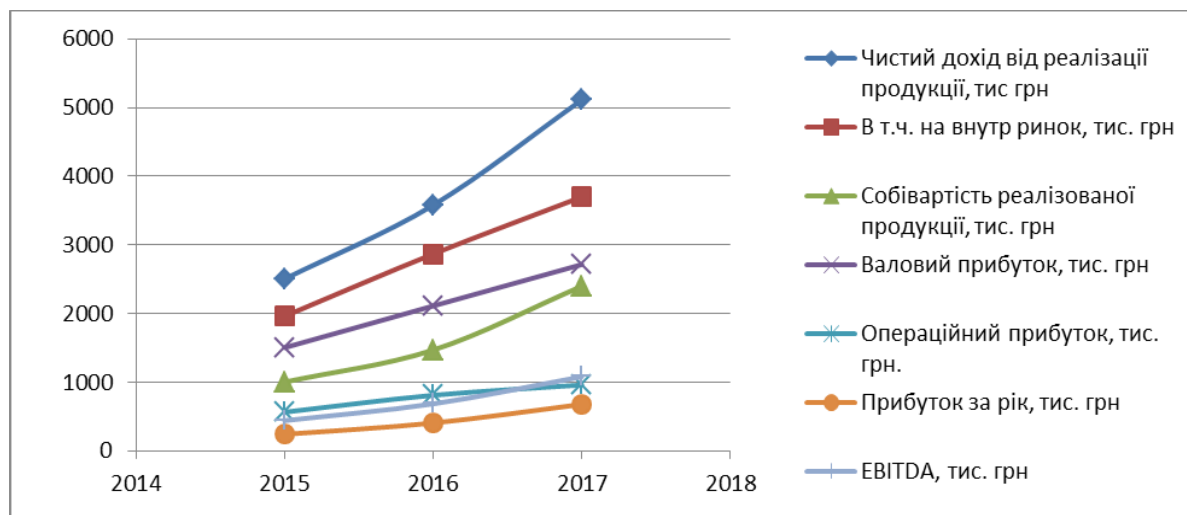


Рис.2.3. Динаміка основних показників виробничо - господарської діяльності підприємства за 2015-2017 рр

Складено за даними табл.2.1.

На кінець 2016 року продуктивний портфель ПАТ «Фармак» складався з препаратів, які базуються на 138 МНН (міжнародна непатентована назва) та представлені 350 номенклатурними позиціями в прайс-листі компанії. У 2016

році, компанія розпочала комерційне виробництво 22 нових продуктів на базі чотирнадцяти нових МНН, а саме: розчин та спрей Естезифін, очні краплі Візілотон, Глаутан, Бризаль, Бетофтан, таблетки Гропівірін, Уронефрон, Гемотран, Айдрінк саше, Дінар ампули, Форінекс спрей, Нобі Гель, Огранія капсули, Кліфтон пластир, Ципрофарм Декс вушні краплі, Сінарта саше, Плюфоркаф капсули та інші.

Фармацевтична промисловість – це одна із найбільш залежних галузей від сезонних змін. Зазвичай, найбільші продажі ПАТ «Фармак» припадають на вересень та четвертий квартал кожного року, головним чином за рахунок наступних двох факторів: 1) збільшення запасів на складах дистриб'юторів перед початком сезону респіраторних захворювань і у певний період до Нового Року та новорічних свят; 2) збільшення продаж продукції підприємства у період загострення респіраторних захворювань та грипу. Поквартально обсяги відвантаження лікарських засобів ПАТ «Фармак» у 2016 році розподілилися наступним чином: I квартал –22,6 %, II квартал –21,3 %, III квартал –25,8 %, IV квартал –30,3%. Таким чином, найбільші обсяги відвантаження ПАТ «Фармак» припали на III та IV квартали 2016 року.

Відвантаження продукції ПАТ «Фармак» розподілилось за основними ринками збуту: - на внутрішній ринок України було відвантажено 75,3% від загальних продаж, - на експорт - 24,6% від загальних продаж, було відвантажено продукцію у більш ніж 20 країн, найбільша доля відвантаження у країни СНД,

Основними компаніями, з якими ПАТ «Фармак» співпрацює на ринку України безпосередньо являються: фармацевтичні дистриб'ютори ТОВ «БаДМ», СП «Оптіма-Фарм, Лтд», ТОВ «Фармпланета», ТОВ «Вента, Лтд», АТ «Фармація», Міністерство охорони здоров'я, медичні заклади, аптечні мережі.

Для дистрибуції лікарських засобів на фармацевтичному ринку, в основному, використовуються непрямі канали. Найбільш поширеним каналом продажів є виробник - дистриб'ютор - аптека - споживач. У середньому, каналами одного дистриб'ютора покривається до 70-80% загальної кількості аптечних мереж і 60-80% лікувальних закладів. Для збільшення ринкового покриття виробник

іноді продає свій товар безпосередньо як аптечним мережам, так і лікувальним установам самостійно (у різних виробників питома вага таких продажів може коливатися в межах 2-20%).

На кінець 2016 року ПАТ «Фармак» співпрацювало з понад 430 постачальниками субстанцій та іншої сировини та матеріалів. У 2016 році п'ять топових постачальників покрили 32% потреби компанії у сировині та матеріалах (в грошовому виразі). Крім того, певні види сировини та матеріалів на території України не виробляються із забезпеченням необхідного рівня якості, або виробляється у недостатній кількості. В результаті чого, ПАТ «Фармак» імпортує близько 63% від загальної потреби сировини та матеріалів для виробництва фармацевтичних препаратів з ряду країн, включаючи Німеччину, Китай, США, Індію шляхом укладання прямих контрактів з постачальниками або контрактів з дистриб'юторами.

2.2. Діагностика виробничого потенціалу ПАТ «Фармак» та аналіз політики його розвитку

Невід'ємною частиною діяльності підприємства є намагання досягти найкращих результатів діяльності, що виявляють себе через зростання прибутковості, пошук можливостей тощо. Для підприємств досягнення цих цілей є реальним за умов зростання ефективності управління виробничим потенціалом підприємства. Для виявлення резервів та можливостей розвитку необхідно здійснити аналіз оцінки ефективності управління виробничим потенціалом за сучасних умов господарювання. На даному етапі дослідження доцільно перейти до виділення та оцінювання ряду показників, які дадуть найбільш повне уявлення про місце підприємства на ринку, а також про рівень ефективності використання його виробничого потенціалу. Формули для розрахунку складових виробничого потенціалу, економічний зміст і рекомендовані значення показників представлені табл. 2.2 та у додатку у додатку В, табл. В.1.

Таблиця 2.2.

Основні показники для оцінки рівня ефективності використання виробничого потенціалу підприємства

Назва складової		Показники, що характеризують:
Фінансова складова	Показники ліквідності	- коефіцієнт швидкої ліквідності ; коефіцієнт абсолютної ліквідності; коефіцієнт покриття; чистий оборотний капітал
	Показники платоспроможності (фінансової стійкості)	- коефіцієнт автономії ; коефіцієнт фінансування; коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами; коефіцієнт маневреності власного капіталу; коефіцієнт фінансового левериджу; коефіцієнт реінвестування; коефіцієнт дивідендних виплат
	Показники ділової активності	- коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості; коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості; коефіцієнт оборотності оборотних активів; коефіцієнт оборотності виробничих запасів; коефіцієнт оборотності власного капіталу
	Показники рентабельності	- рентабельність діяльності ; рентабельність активів; рентабельність власного капіталу; рентабельність продукції; рентабельність продажу
Техніко-технологічна складова		- коефіцієнт зносу ; фондоозброєність ; показник фондівіддачі ; фондомісткість; коефіцієнт придатності; коефіцієнт оновлення; коефіцієнт вибуття; фондорентабельність
Матеріально-сировинна складова		- питома вага матеріальних затрат у собівартості продукції ; частка матеріальних затрат до сукупних витрат ; матеріаловіддача ; матеріаломісткість; коефіцієнт оборотності матеріальних запасів; питома вага витрат на оплату праці у сукупних витратах; коефіцієнт співвідношення нематеріальних активів і чистого доходу від реалізації
Трудова складова		- продуктивність праці ; зарплатомісткість ; частка оплати праці у собівартості продукції ; зарплатовіддача; коефіцієнт обороту по прийому; коефіцієнт обороту по вибуттю; коефіцієнт плинності кадрів; коефіцієнт загального обороту; стабільність кадрів; показник трудомісткості праці; частка прибутку на одного працюючого; рівень дисципліни
Інформаційно-інноваційна складова		- коефіцієнт оновлення продукції ; коефіцієнт оновлення інформації ; показник винахідницької (раціоналізаторської) активності ; коефіцієнт повноти інформації; коефіцієнт інформаційної ємності; коефіцієнт використання засобів механізації управлінської праці; коефіцієнт оборотності інформаційних матеріалів; показник інженерно-технічного і наукового забезпечення

Складено на основі [5, 17,18]

При оцінюванні виробничого потенціалу першочергова увага приділяється фінансовій складовій виробничого потенціалу, адже фінансову ресурси – це рушійна сила розвитку виробничого потенціалу. Також нестача фінансових ресурсів або висока залежність підприємства від позичкових коштів не сприяють подальшому розвитку, а навпаки ускладнюють його.

Отже, оцінку фінансової складової виробничого потенціалу варто провести

за такими напрямками: аналіз ліквідності підприємства; аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства; аналіз ділової активності; аналіз оборотності активів підприємства

Аналіз ліквідності підприємства дозволяє визначити спроможність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання.

Таблиця 2.3.

Показники ліквідності ПАТ «Фармак» за 2015 – 2017 рр

Показники	Норматив	Роки			Відхилення		Темп приросту, %	
		2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016	2016/ 2015	2017/ 2016
К покриття	>1	2,165	1,603	1,561	-0,5627	-0,041	-25,98	-2,57
К швидкої ліквідності	0,6-0,8	1,134	0,965	0,868	-0,1687	-0,097	-14,88	-10,08
К абсолютної ліквідності	>0, збільшення	0,067	0,135	0,177	0,0683	0,042	102,84	31,24
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	>0, збільшення	381718	432648	578925	50930	146277	13,34	33,81

Складено за даними [60]

Проілюструємо на графіках (рис.2.4., рис. 2.5.) динаміку зміни показників ліквідності підприємства:

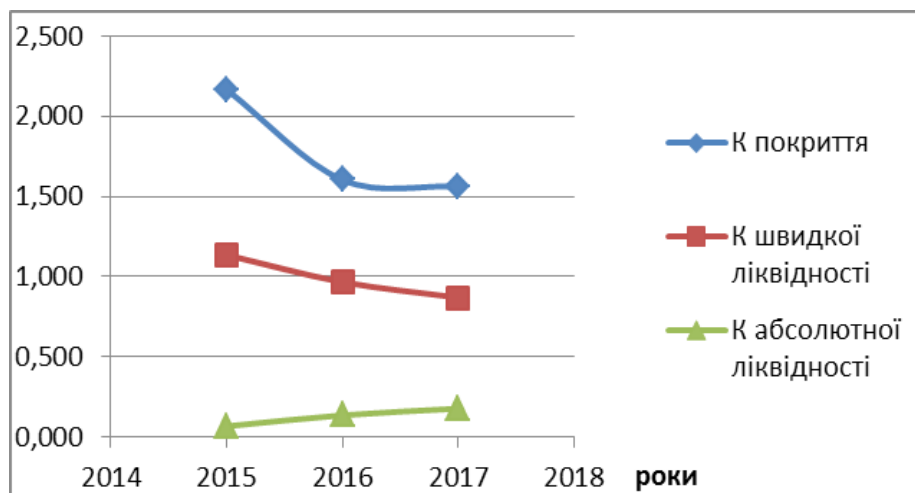


Рис. 2.4. Динаміка зміни показників ліквідності
ПАТ «Фармак» за 2015 – 2017рр

Складено за даними табл.2.3.

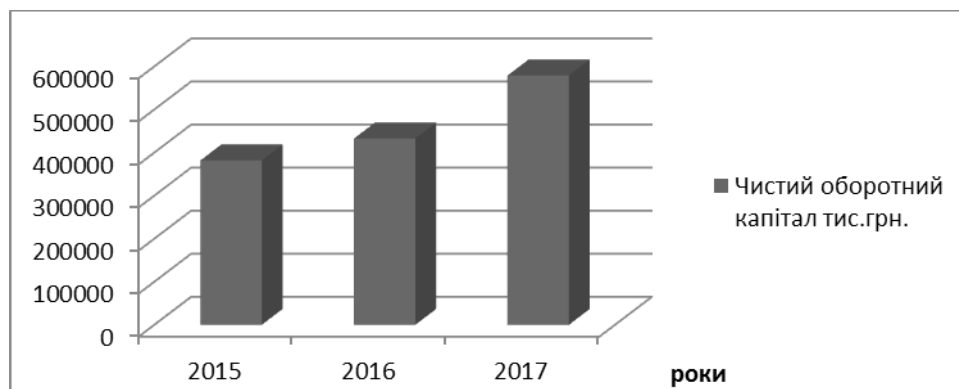


Рис. 2.5. Динаміка зміни чистого оборотного капіталу
ПАТ «Фармак» за 2015 – 2017 роки

Складено за даними табл. 2.3.

На основі проведеного аналізу ліквідності ПАТ «Фармак» можна зробити наступні висновки:

- коефіцієнт покриття мав тенденцію до спадання, але завжди перевищував нормативне значення. Це свідчить про те, що підприємство має достатньо ліквідних активів для погашення поточних зобов'язань;

- коефіцієнт швидкої ліквідності за 2015-2017 роки мав тенденцію до спадання, але не спускався нижче критичних значень, тобто підприємство має низький фінансовий ризик, а значить потенційні можливості для залучення додаткових фінансових ресурсів;

- коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом досліджуваного періоду мав тенденцію до збільшення. Показник є додатнім, що добре, однак дуже малим. Підприємство може погасити лише 1,7 % своїх поточних зобов'язань за рахунок наявних грошових коштів. Враховуючи, що мінімально припустимою вважається величина рівна 0,1, підприємство повинно вжити заходів для підвищення абсолютної ліквідності;

- Наявність та величина оборотного капіталу свідчать про спроможність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання та розширювати подальшу діяльність.

Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) характеризує структуру джерел фінансування ресурсів підприємства, ступінь його фінансової стійкості і незалежності від зовнішніх джерел фінансування діяльності. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства здійснено шляхом

розрахунку коефіцієнтів, наведених у табл. 2.4. Динаміку показників платоспроможності ПАТ «Фармак» представлено на рис.

Таблиця 2.4.

Аналіз фінансової стійкості ПАТ «Фармак» за 2015-2017 рр.

Показники	Норматив	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту	
		2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016	2016/ 2015	2017/ 2016
Коефіцієнт фінансової автономії	>0,5	0,71	0,64	0,62	-0,07	-0,02	-10,20	-2,87
Коефіцієнт фінансування	<1, зменшення	0,41	0,57	0,62	0,16	0,05	39,07	8,14
Коефіцієнт забезпечення власними ОЗ	>0,1	1,17	0,60	0,56	-0,56	-0,04	-48,28	-6,85
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0, збільшення	0,27	0,25	0,27	-0,02	0,02	-9,14	9,46
Коефіцієнт фінансового левереджу	Зменшення	0,18	0,16	0,13	-0,02	-0,03	-9,81	-16,23
Коефіцієнт реінвестування (капіталізації)	Збільшення	0,51	0,66	0,76	0,15	0,10	30,03	14,48
Коефіцієнт дивідентних виплат	Зменшення	0,49	0,34	0,24	-0,15	-0,10	-30,96	-28,13

Складено за даними [60]

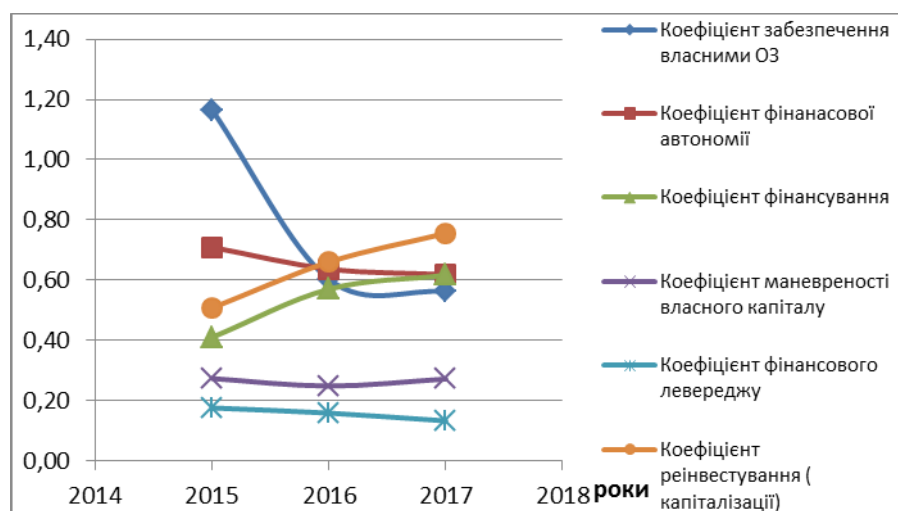


Рис.2.6. Динаміка зміни показників платоспроможності ПАТ «Фармак» за 2015-2017 роки

Складено за даними табл. 2.4.

На основі проведеного аналізу платоспроможності ПАТ «Фармак» можна побачити, що:

- *коефіцієнт платоспроможності (автономії)* протягом досліджуваного періоду не виходив за межі рекомендованого значення, однак мав тенденцію до спадання, яка свідчить про ризик можливої несплати боргів підприємства та показує його зростання залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування;

- *коефіцієнт фінансування* протягом досліджуваного періоду зростає. Це говорить, що залучені кошти підприємства перевищують вартість власного капіталу, отже підприємство має певні фінансові ризики залежності від зовнішніх джерел фінансування, що може затруднити отримання майбутнього кредиту чи позики;

- *коефіцієнт забезпечення підприємства власними оборотними засобами* протягом досліджуваного періоду знаходився в межах нормативного значення (більше 0,1), що свідчить про забезпеченість підприємства власними оборотними засобами. Варто зазначити, що показник має негативну тенденцію до зменшення з кожним роком;

- *коефіцієнт маневреності власного капіталу* протягом аналізованих років був більше нуля, що відповідає нормативному значенню.

- *коефіцієнт реінвестування* зростає, що характеризує, збільшення частки чистого прибутку, який спрямовано на збільшення власного капіталу

В цілому, на даному етапі більшість показників фінансової стійкості підприємства є незадовільними. Це пов'язано з оновленням підприємством власних основних фондів та великою кількістю кредитних ресурсів.

Аналіз ділової активності дозволяє проаналізувати ефективність основної діяльності підприємства, що характеризується швидкістю обертання фінансових ресурсів підприємства. Показники, що використовуються при аналізі наведені нижче у табл. 2.5., а їх динаміку проілюстровано на рис. 2.7.

Аналіз ділової активності ПАТ «Фармак» за 2015 – 2017 .рр

Показник	Норматив	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту	
		2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016	2016/ 2015	2017/ 2016
K_{oa}	Збільшення	0,83	0,81	1,04	-0,02	0,23	-2,12	28,25
$K_{окз}$	Збільшення	5,74	5,91	6,33	0,17	0,43	2,91	7,22
$K_{одз}$	Збільшення	29,78	26,00	22,45	-3,78	-3,55	-12,70	-13,64
Строк погашення деб-ї заборгованості, днів	Зменшення	62,73	60,96	56,85	-1,78	-4,10	-2,83	-6,73
Строк погашення кр-ї заборгованості, днів	Зменшення	12,09	13,85	16,03	1,76	2,19	14,54	15,80
$K_{омз}$	Збільшення	2,15	2,52	2,50	0,37	-0,01	17,17	-0,55
$K_{овк}$	Збільшення	1,39	1,59	1,85	0,20	0,25	14,38	15,87

Складено за даними [60]

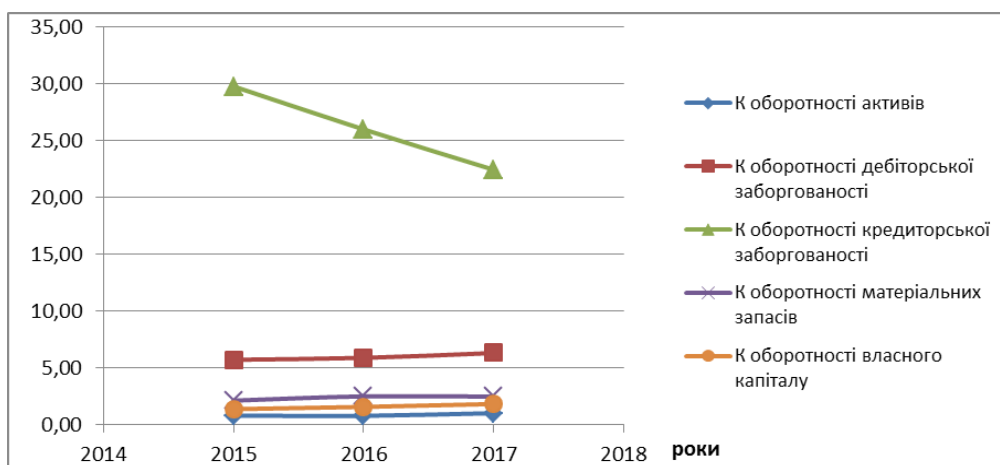


Рис. 2.7 Динаміка коефіцієнтів ділової активності

ПАТ «Фармак» за 2015 – 2017 роки

Складено за даними табл. 2.5.

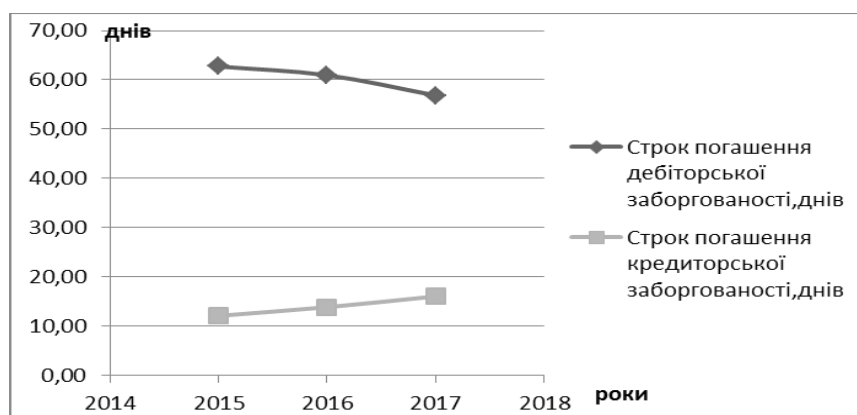


Рис. 2.8. Динаміка строків погашення дебіторської та кредиторської заборгованості ПАТ «Фармак» за 2015 – 2018 роки

Складено за даними табл. 2.5.

Аналіз ділової активності ПАТ «Фармак» показав, що його діяльність є ефективною. *Коефіцієнт оборотності активів* зростав. Це свідчить про результативність впровадження нових технологій на підприємстві та більш ефективне використання ресурсів у поточному періоді порівняно з минулими. *Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості* мав зростаючу динаміку. Зростання дебіторської заборгованості, з одного боку, є позитивним фактом, оскільки чим більша кількість оборотів, тим швидше підприємство отримує кошти від дебіторів. Утім, варто зазначити, що *строк погашення дебіторської заборгованості* протягом досліджуваного періоду мав досить високі значення (в середньому понад 60 днів). Враховуючи високі темпи інфляції, що характеризують сучасну економіку України іммобілізація значної частини коштів підприємства у дебіторській заборгованості не тільки сповільнює фінансовий цикл підприємства, але є вкрай не вигідною. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості спадав. Зниження коефіцієнта свідчить про збільшення кредитних покупок підприємства. *Строк погашення кредиторської заборгованості* є невеликим: протягом досліджуваного періоду показник не перевищує одного місяця. Це демонструє своєчасність сплати підприємством своїх боргових зобов'язань. Фондовіддача протягом досліджуваного періоду зростала. Таке зростання зумовлене зростанням вартості основних фондів, що пов'язано з їх оновленням. *Коефіцієнт маневреності власного капіталу* протягом досліджуваного періоду зростав. Розраховані показники маневреності по досліджуваному підприємству свідчать про занадто високу його здатність підтримувати рівень власного оборотного капіталу й поповнювати оборотні кошти в разі потреби за рахунок власних джерел.

Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) характеризує структуру джерел фінансування ресурсів підприємства, ступінь його фінансової стійкості і незалежності від зовнішніх джерел фінансування діяльності. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства здійснюється шляхом розрахунку показників таких коефіцієнтів, наведених у табл.2.6. Динаміка зміни коефіцієнтів платоспроможності за 2015 – 2018 рр. представлена на рис. 2.9.

Таблиця 2.6

Аналіз фінансової стійкості ПАТ «Фармак» за 2015-2017 рр.

Показники	Норматив	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту	
		2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016	2016/ 2015	2017/ 2016
Коефіцієнт фінансової автономії	>0,5	0,71	0,64	0,62	-0,07	-0,02	-10,20	-2,87
Коефіцієнт фінансування	<1, зменшення	0,41	0,57	0,62	0,16	0,05	39,07	8,14
Коефіцієнт забезпечення власними ОЗ	>0,1	1,17	0,60	0,56	-0,56	-0,04	-48,28	-6,85
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0, збільшення	0,27	0,25	0,27	-0,02	0,02	-9,14	9,46
Коефіцієнт фінансового левереджу	Зменшення	0,18	0,16	0,13	-0,02	-0,03	-9,81	-16,23
Коефіцієнт реінвестування (капіталізації)	Збільшення	0,51	0,66	0,76	0,15	0,10	30,03	14,48
Коефіцієнт дивідентних виплат	Зменшення	0,49	0,34	0,24	-0,15	-0,10	-30,96	-28,13

Складено за даними [60]

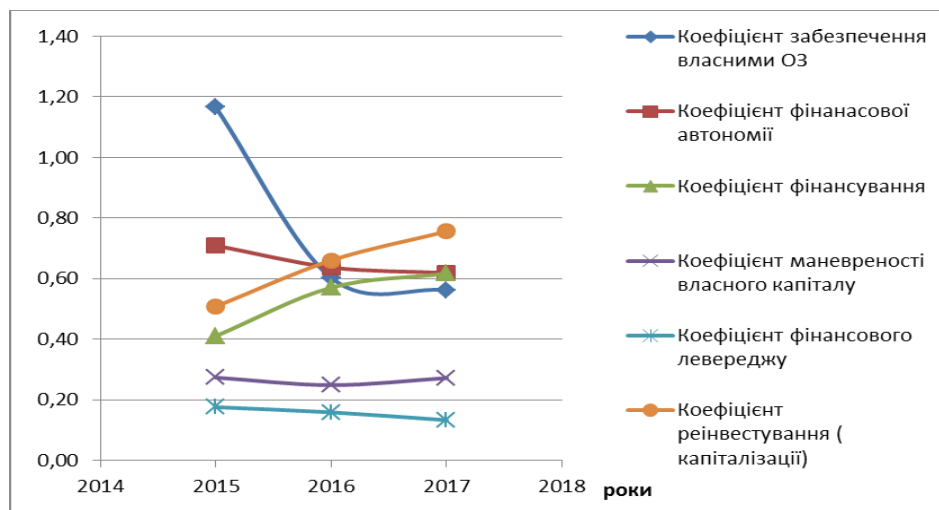


Рис.2.9. Динаміка зміни показників платоспроможності ПАТ «Фармак» за 2015-2017 роки

Складено за даними табл.2.6.

На основі проведеного аналізу платоспроможності ПАТ «Фармак» можна побачити, що: коефіцієнт платоспроможності (автономії) протягом досліджуваного періоду не виходив за межі рекомендованого значення, однак мав тенденцію до спадання, яка свідчить про ризик можливої несплати боргів

підприємства та показує його зростання залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. *Коефіцієнт фінансування* протягом досліджуваного періоду зростає. Це говорить, що залучені кошти підприємства перевищують вартість власного капіталу, отже підприємство має певні фінансові ризики залежності від зовнішніх джерел фінансування, що може затруднити отримання майбутнього кредиту чи позики. *Коефіцієнт забезпечення підприємства власними оборотними засобами* протягом досліджуваного періоду знаходився в межах нормативного значення (більше 0,1), що свідчить про забезпеченість підприємства власними оборотними засобами. Варто зазначити, що показник має негативну тенденцію до зменшення з кожним роком. *Коефіцієнт маневреності власного капіталу* протягом аналізованих років був більше нуля, що відповідає нормативному значенню. *Коефіцієнт реінвестування зростає*, що характеризує, збільшення частки чистого прибутку, який спрямовано на збільшення власного капіталу. В цілому, на даному етапі більшість показників фінансової стійкості підприємства є незадовільними. Це пов'язано з оновленням підприємством власних основних фондів та великою кількістю кредитних ресурсів.

Аналіз ділової активності дозволяє проаналізувати ефективність основної діяльності підприємства, що характеризується швидкістю обертання фінансових ресурсів підприємства. Показники, що використовуються при аналізі наведені нижче у табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

Аналіз ділової активності ПАТ «Фармак» за 2015 – 2017 .рр

Показник	Норматив	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту	
		2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
K_{oa}	Збільшення	0,83	0,81	1,04	-0,02	0,23	-2,12	28,25
$K_{окз}$	Збільшення	5,74	5,91	6,33	0,17	0,43	2,91	7,22
$K_{одз}$	Збільшення	29,78	26,00	22,45	-3,78	-3,55	-12,70	-13,64
Строк погашення деб-ї заборгованості, днів	Зменшення	62,73	60,96	56,85	-1,78	-4,10	-2,83	-6,73
Строк погашення кр-ї заборгованості, днів	Зменшення	12,09	13,85	16,03	1,76	2,19	14,54	15,80
$K_{омз}$	Збільшення	2,15	2,52	2,50	0,37	-0,01	17,17	-0,55
$K_{овк}$	Збільшення	1,39	1,59	1,85	0,20	0,25	14,38	15,87

Складено за даними [60]

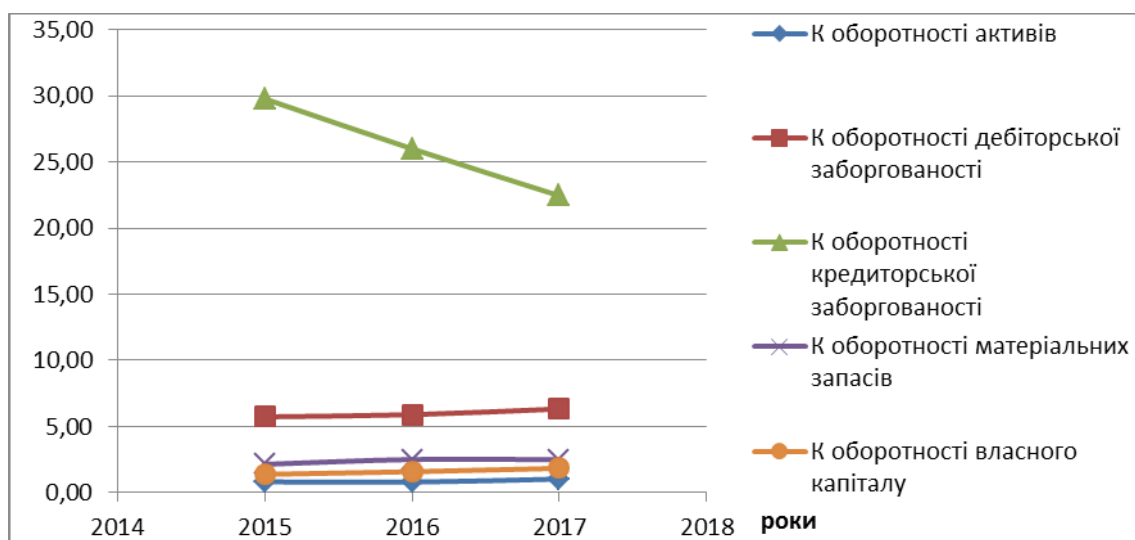


Рис. 2.10. Динаміка коефіцієнтів ділової активності

ПАТ «Фармак» за 2015 – 2017 роки

Складено за даними табл. 2.7.

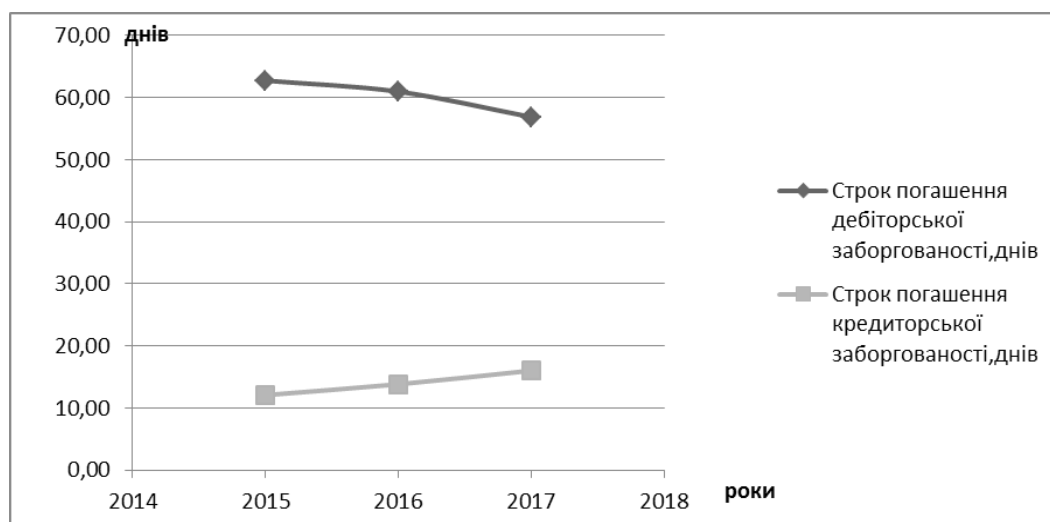


Рис. 2.11. Динаміка строків погашення дебіторської та кредиторської заборгованості ПАТ «Фармак» за 2015 – 2018 роки

Складено за даними табл.2.7.

Аналіз динаміки зміни коефіцієнтів ділової активності ПАТ «Фармак» (див. рис. 2.10. та рис. 2.11.) показав, що його діяльність є ефективною. Коефіцієнт оборотності активів зростає. Це свідчить про результативність впровадження нових технологій на підприємстві та більш ефективне використання ресурсів у поточному періоді порівняно з минулими. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості мав зростаючу динаміку. Зростання дебіторської заборгованості, з одного боку, є позитивним фактом, оскільки чим більша кількість оборотів, тим швидше підприємство отримує кошти від дебіторів. Утім, варто зазначити, що

строк погашення дебіторської заборгованості протягом досліджуваного періоду мав досить високі значення (в середньому понад 60 днів). Враховуючи високі темпи інфляції, що характеризують сучасну економіку України іммобілізація значної частини коштів підприємства у дебіторській заборгованості не тільки сповільнює фінансовий цикл підприємства, але є вкрай не вигідною. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості спадав. Зниження коефіцієнта свідчить про збільшення кредитних покупок підприємства. Строк погашення кредиторської заборгованості є невеликим: протягом досліджуваного періоду показник не перевищує одного місяця. Це демонструє своєчасність сплати підприємством своїх боргових зобов'язань. Фондовіддача протягом досліджуваного періоду зростала. Таке зростання зумовлене зростанням вартості основних фондів, що пов'язано з їх оновленням. Коефіцієнт маневреності власного капіталу протягом досліджуваного періоду зростав. Розраховані показники маневреності по досліджуваному підприємству свідчать про занадто високу його здатність підтримувати рівень власного оборотного капіталу й поповнювати оборотні кошти в разі потреби за рахунок власних джерел.

Проведемо аналіз показників рентабельності підприємства, що дозволяє визначити ефективність вкладення коштів у підприємство та раціональність їхнього використання. Аналіз рентабельності підприємства здійснюється шляхом розрахунку набору показників (коефіцієнтів), наведених нижче.

Таблиця 2.8.

Коефіцієнти рентабельності ПАТ «Фармак» за 2015 – 2017 роки

Показники	Норматив	Роки			Абсолютне відхилення (+/-)		Темп приросту, %	
		2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016	2016/ 2015	2017/ 2016
К _{рентабельності активів}	>0, збільшення	0,15	0,09	0,12	-0,07	0,03	-42,59	33,44
К _{рентабельності ВК}	>0, збільшення	0,22	0,14	0,19	-0,08	0,05	-36,07	37,38
К _{рентабельності діяльності}	>0, збільшення	0,16	0,10	0,11	-0,06	0,02	-37,95	17,49
К _{рентабельності продукції}	>0, збільшення	0,36	0,41	0,37	0,04	-0,04	11,47	-9,33

Складено за даними [1]

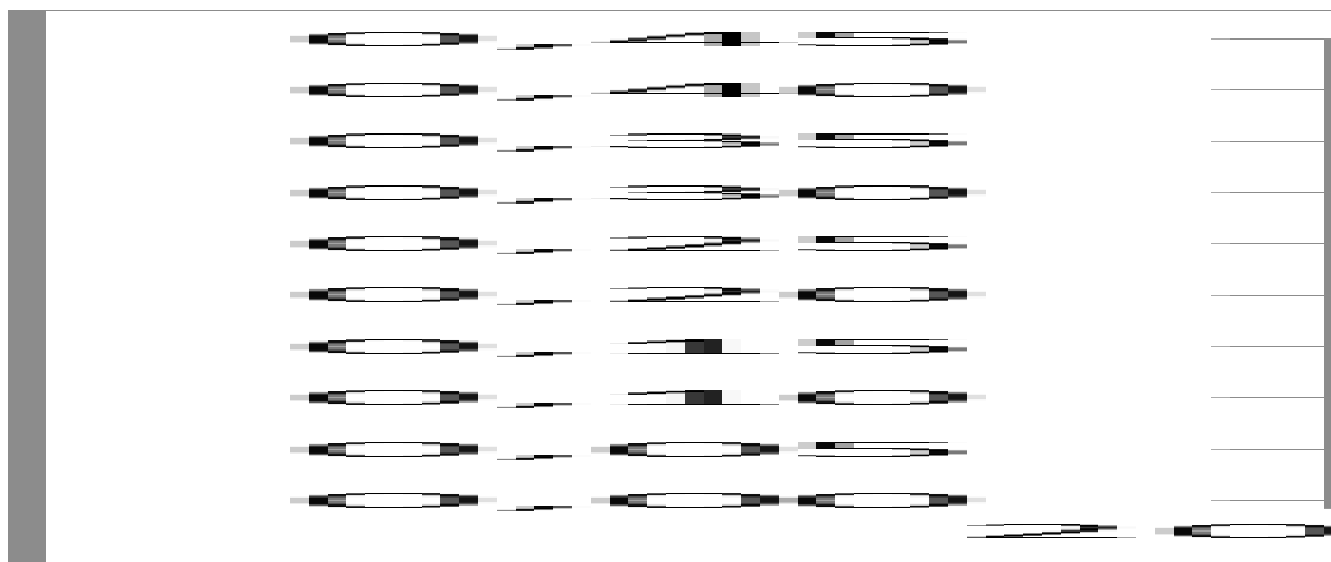


Рис. 2.12. Динаміка варіації коефіцієнтів рентабельності

ПАТ «Фармак» за 2015 – 2017 роки

Складено за даними табл. 2.8.

На основі проведеного аналізу рентабельності ПАТ «Фармак», можемо сказати, що, в цілому, підприємство раціонально використовує наявні у нього кошти.

Як бачимо, усі коефіцієнти рентабельності мають схожу динаміку. Це пов'язано, в першу чергу, з динамікою зміни чистого прибутку. Цей показник у 2013 році порівняно з 2012 зріс на 443,04%, а у 2014 році порівняно з 2013 знизився на 42,69%. Така нестабільна динаміка коефіцієнтів рентабельності пов'язана зі зміною збутової політики підприємства, оновленням його основних фондів а також із впливом інфляційних чинників. Такі показники рентабельності свідчать про здатність підприємства уміло генерувати прибуток та ефективно використовувати усі наявні ресурси. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу представляє найбільший інтерес для наявних і потенційних власників й акціонерів, оскільки є одним з основних показників інвестиційної привабливості підприємства, тому що його рівень показує верхню межу дивідендних виплат. Загальноприйнятим у світовій практиці вважається значення цього коефіцієнта більше ніж 0,2. Як бачимо, значення коефіцієнта рентабельності ПАТ «Фармак» наближалось до нормативного. Отже, підприємство має значні потенційні можливості для залучення інвестиційного капіталу.

Наступним етапом дослідження машинобудівних підприємств є оцінювання техніко-технологічної складової (в т.ч. основних засобів), адже техніка і технологія прямо впливає на ефективність функціонування підприємства.

ПАТ «Фармак» активно проводить реконструкцію та модернізацію виробничих потужностей. Протягом 2012 р.:

- завершено проект «Драже» (цеху № 4) та введено в експлуатацію основні засоби на суму 13 821,0 тис. грн.; завершено проект «Рідкі лікарські засоби-2» (цеху № 5), вартість введених в експлуатацію основних засобів в рамках якого склала 77 241,0 тис. грн.;

- завершено проект реконструкції об'єктів електричних мереж , загальна вартість введених основних засобів по якому склала 28 897,6 тис. грн., в тому числі створено автоматичну систему комерційного обліку електроенергії.

З 1-го січня 2012 року впроваджено програмне забезпечення «SAP ERP», сума капіталізованих витрат по якому склала 10 278,4 тис. грн., яке дозволило оптимізувати процеси закупівлі, обслуговування, збуту та управління фінансами. Протягом року придбано та впроваджено інше програмне забезпечення на суму 8 205 тис.грн. та комп'ютерну техніку на суму 7 151 тис.грн

Протягом 2013 р.:

- введено в експлуатацію лінію розливу рідин у флакони в рамках проекту «Рідкі лікарські засоби-2» (цеху №5), а загальна вартість введених в експлуатацію об'єктів основних засобів по у пректу за 2013 рік, включаючи додатково придбане обладнання, склала 44 340,9 тис. грн.;

- завершено проект по улаштуванню лабораторії розробки лікарських засобів в м.Харкові, введено в експлуатацію основних засобів на 2 063,9 тис. грн.,крім того будівельно-монтажні роботи по улаштуванню будівлі- 5 160,5 тис.грн.;

- введено перші збудовані в м.Шостка Сумської області об'єкти капітального характеру основного виробничого майданчика активних фармацевтичних інгредієнтів загальною вартістю 10 834,6 тис.грн. За 2014 рік сума інвестицій на будівництво нового цеху для виробництва активних

фармацевтичних інгредієнтів у місті Шостка склала 203 364 тис.грн. Також в грудні 2014 року в м. Шостка Сумської області введено в експлуатацію електротехнічне обладнання основного виробничого майданчика, а саме: кабельні лінії, трансформаторні підстанції та система комерційного обліку електроенергії на 10 515,1 тис. грн. В 2015 році:

– введено в експлуатацію 1-шу чергу проекту «Виробництво твердих лікарських засобів - 2», вартість введеного в експлуатацію устаткування склала 51 909 тис.грн.;

– введено в експлуатацію проект «Виробництво м'яких желатинових капсул», вартість введеного в експлуатацію устаткування склала 25 097 тис. грн.;

– введено в експлуатацію лабораторний комплекс, вартість введеного в експлуатацію устаткування склала 67 298 тис.грн.

Сума капітальних інвестицій (первісна вартість введених в експлуатацію основних засобів) за результатами 2015 року складає 251 941 тис.грн. За 2015 рік сума інвестицій на будівництво нового цеху для виробництва активних фармацевтичних інгредієнтів у місті Шостка склала 210 495 тис.грн.

Таблиця 2.9.

Основні показники техніко-технологічної складової виробничого потенціалу ПАТ
«Фармак»

Показник	Норматив	Рік			Відхилення, 2016 від 2015		Відхилення, 2017 від 2016	
		2015	2016	2017	±	%	±	%
К _{знос} ОЗ	Зменшення	0,32	0,37	0,40	0,05	15,80	0,03	8,13
К _{придатності} ОЗ	Збільшення	0,68	0,63	0,60	-0,05	-7,32	-0,03	-4,70
К _{оновлення} ОЗ	Збільшення	0,01	0,01	0,01	0,00	-0,20	0,00	1,63
К _{вибуття} ОЗ	< К _{оновлення}	0,02	0,02	0,02	0,00	1,34	0,00	-6,86
питома вага активної частини ОЗ	Збільшення	0,36	0,42	0,47	0,06	16,76	0,05	11,20
фондовіддача	Збільшення	1,90	2,41	3,15	0,52	27,19	0,74	30,70
фондомісткість	Зменшення	0,53	0,41	0,32	-0,11	-21,37	-0,10	-23,49
фондоозброєність	Збільшення	716,49	774,62	815,68	58,14	8,11	41,06	5,30
фондорентабельність	збільшення	1,90	2,41	3,15	0,52	27,19	0,74	30,70

Складено за даними [1]

Для більшої наочності проілюструємо отримані результати на рис.

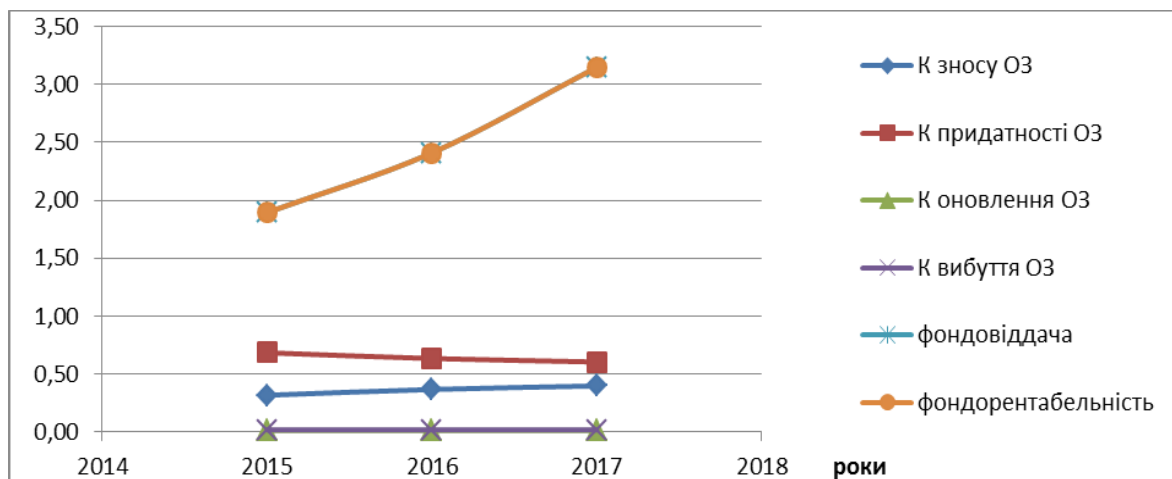


Рис. 2.13. Динаміка зміни показників майнового стану

ПАТ «Фармак» за 2015 – 2017 рр.

Складено за даними табл.2.9.

За результатами проведеного аналізу майнового стану ПАТ «Фармак» можемо зробити висновок, що матеріально-технічний рівень підприємства є задовільним. *Валюта балансу* протягом досліджуваного періоду стабільно зростала: у 2015 році на 39%, у 2016 році – на 25%. Це свідчить про зростання виробничих можливостей підприємства, інтенсивності виробництва, однак мають вплив також інфляційні чинники. *Питома вага активної частини основних засобів* також зростала протягом досліджуваного періоду, що пов'язано з оновленням підприємством своїх основних фондів. *Коефіцієнт зносу* мав тенденцію до зростання що пов'язано із виведенням частини основних засобів та збільшенням амортизаційної вартості старого обладнання. *Коефіцієнт придатності* показує що наразі близько 60% обладнання є придатним для використання у процесі виробничо-господарської діяльності. Для нашої країни це дуже високе значення. Отже, підприємство своєчасно оновлює основні фонди. *Коефіцієнт вибуття основних засобів* протягом досліджуваного періоду був значно менше коефіцієнта оновлення, що відповідає нормативному значенню; показник за 2015-2017 рр. мав тенденцію до зниження.

Основні засоби визначають виробничу потужність підприємства і аналіз показників допомагає оцінити їх важливість у виробничому процесі. Їх варто

розглядати з позицій ефективності використання, адже такі показники, як фондівіддача, фондомісткість, фондоозброєність та фондорентабельність безпосередньо впливають на виробничий потенціал у майбутньому.

Показники фондівіддачі, фондоозброєності та фондорентабельності, які характеризують ефективність використання ОЗ і відображає суму виробленої продукції (отриманого прибутку) на одну гривню ОЗ протягом досліджуваного періоду стабільно зростали та демонструють ефективність використання крівництвом підприємства ОЗ.

Використовуючи дані статистичної звітності підприємств можна розраховувати та аналізувати такі показники трудової складової, які характеризують ефективність використання, як: коефіцієнт обороту по прийому та вибуттю, коефіцієнт плинності кадрів та коефіцієнт загального обороту, фондоозброєність, показник сталості персоналу, зарплатовіддача.

Кадровий потенціал підприємства відіграє провідну роль у розв'язанні науково-технічних, організаційних і економічних завдань господарювання. Стан забезпечення підприємства робочою силою, її якість та раціональне використання значною мірою визначають організаційно-технічний рівень виробництва, створюють умови високої конкурентоспроможності та фінансової стабільності. Представимо у таблиці 2.10. динаміку зміни показників

Таблиця 2.10

Аналіз трудової складової виробничого потенціалу ПАТ «Фармак»

Назва показника	Одиниця виміру	Рік				Темп зростання, % до попереднього року		
		2014	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Коефіцієнт стабільності-кадрів	-	0,85	0,76	0,96	0,98	89,1	126,7	102,1
Продуктивність праці	грн	111,30	196,81	220,41	255,85	176,8	112,0	116,1
Фондоозброєність праці	грн	82,13	223,59	236,09	259,70	272,2	105,6	110,0
Зарплатовіддача	грн	7,16	8,57	7,78	7,30	119,8	90,8	93,8
Зарплатомісткість	грн	0,14	0,12	0,13	0,14	83,5	110,1	106,7
Показник трудомістковості-праці	-	21,56	12,19	10,89	9,38	56,6	89,3	86,1
Частка оплати праці у собівартості	грн	-0,15	-0,14	-0,15	-0,18	90,3	109,5	114,9
Частка прибутку на одного працюючого	грн/осіб	0,00	3631,06	8017,12	18488,89	0,0	220,8	230,6
Рівень дисципліни	-	0,33	0,20	0,18	0,16	60,5	87,6	91,8

Складено за даними [60]

Ефективне управління трудовою складовою, як частини виробничого потенціалу підприємства можливе за удосконалення системи оплати праці, можливості до розвитку та мотивацій. Також важливим є бажання до самоактуалізації – прагнення працівників до саморозвитку, удосконалення та самостійного навчання. Якщо воно буде оцінюватись на підприємстві шляхом заохочень, внутрішнього стимулу і виявлення змін у навичках працівників, то трудові ресурси неодмінно зазнають позитивних змін, що забезпечить загальну тенденцію до розвитку виробничого потенціалу підприємства.

В якості основних методів заохочення працівників до праці на підприємстві можна виділити наступні:

- преміювання – як частини надприбутку працівника за результатами діяльності, або комісійні винагороди від прибутку;
- покращення умов праці та її організації;
- залучення працівника до участі в управлінні за певні досягнення;
- фінансова допомога у вигляді надання службового транспорту, безкоштовного проїзду, соціального або медичного страхування, інших видів страхових послуг.

Наступним етапом дослідження виробничого потенціалу ПАТ «Фармак» є аналіз матеріально-сировинних ресурсів.

Таблиця 2.11.

Аналіз матеріало-сировинної складової виробничого потенціалу

ПАТ «Фармак»

Назва показника	Рік				Темп зростання, % до попереднього року		
	2014	2015	2016	2017	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6	7	8
Питома вага матеріальних затрат у собівартості продукції	0,82	0,82	0,84	0,85	100,2	101,9	101,9
Питома вага витрат на оплату праці у сукупних витратах	0,14	0,13	0,14	0,15	94,6	107,2	109,2
Частка матеріальних затрат до сукупних витрат	0,70	0,75	0,75	0,72	106,7	99,9	97,0
Рентабельність продукції	0,10	0,19	0,19	0,28	186,8	96,3	149,1
Рентабельність продажу	0,09	0,16	0,16	0,22	172,6	96,9	138,4
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	-7,60	-9,38	-9,06	-5,00	123,4	96,6	55,2

Продовження табл. 2.11.

1	2	3	4	5	6	7	8
Матеріаловіддача	1,35	1,46	1,42	1,50	108,0	97,6	105,7
Матеріаломісткість	0,74	0,69	0,70	0,67	92,6	102,5	94,6
Коефіцієнт співвідношення нематеріальних активів і чистого доходу від реалізації продукції	0,002	0,001	0,001	0,002	56,6	109,8	133,1

Складено за даними[60]

Показник матеріаловіддачі характеризує число обертів матеріальних запасів. Коефіцієнт матеріаловіддачі протягом досліджуваного періоду зростає, що свідчить, що підприємство має резерви для підвищення виробництва. Зниження показника матеріаломісткості на ПАТ «Фармак» протягом досліджуваного періоду свідчить про позитивну тенденцію зменшення матеріальних витрат на 1 грн. випущеної продукції.

Показник питомої ваги матеріальних витрат відіграє важливу роль в оцінюванні матеріальної складової виробничого потенціалу підприємства. Протягом досліджуваного періоду він мав негативну тенденцію до зростання, що пов'язано зі зростанням вартості сировини для виготовлення продукції. Таким чином, підприємству доцільно провести пошук нових ринків ресурсів.

Здійснюючи аналіз інформаційно-інноваційної складової доречно її оцінити за допомогою показників, що наведені у додатку В експертним методом, адже доступ до інформації щодо даних ресурсів є обмеженими на підприємствах і ведеться за допомогою даних внутрішнього обліку. Тому оцінку показників діяльності інформаційно-інноваційних ресурсів здійснюють експерти безпосередньо на підприємствах за допомогою статистичної форми № 1-інновація та внутрішньо-бухгалтерських документів.

Загалом, дослідження політики розвитку ПАТ «Фармак» дало змогу оцінити сучасний його стан. Відсутність стійких тенденцій до зростання ефективності використання елементів виробничого потенціалу дало змогу виокремити пріоритетні напрямки розвитку на майбутнє і поліпшити здійснення управління виробничим потенціалом підприємства на основі оцінювання ефективності шляхом розроблення рекомендацій з удосконалення управління.

2.3. Оцінка ефективності використання виробничого потенціалу підприємства

Одним з ключових елементів інтегрованої фармацевтичної системи якості в компанії є система внутрішніх аудитів, що націлена на підвищення ефективності управління та забезпечення надійності функціонування. Щорічно формуються плани внутрішніх аудитів, які охоплюють всю діяльність системи.[1]

Для виявлення сильних і слабких сторін підприємства складемо профіль діяльності підприємства.

Таблиця 2.12.

Профіль діяльності ПАТ «Фармак»

№ п\п	Показники	Бали		
		1	2	3
1.	Ступінь досягнення цілей		+	
2.	Рівень ризику (Z-фактор)		+	
3.	Ступінь доцільності організаційної структури		+	
4.	Рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві		+	
5.	Стиль правління			+
6.	Рівень прибутку		+	
7.	Доля ринку		+	
8.	Система контролю якості товару			+
9.	Широта асортименту			+
10.	Гнучкість цінової політики	+		
11.	Доцільність договірної політики			+
12.	Система організації збуту		+	
13.	Рівень сервісу			+
14.	Система стимулювання покупців	+		
15.	Ступінь маркетингової активності	+		
16.	Дослідження і розробки (НДДКР)			+
17.	Стан матеріально-технічної бази			+
18.	Кваліфікаційний склад кадрів			+
19.	Оцінка руху кадрів		+	
20.	Ступінь мотивованості кадрів			+
21.	Фінансові можливості підприємства		+	
22.	Організаційна культура			+
23.	Сумарна оцінка підприємства	51 бал		

(Складено автором)

За результатами оцінки факторів внутрішнього середовища підприємства, що містяться в таблиці 1.3.1 і переліку можливих сильних і слабких сторін складемо перелік фактичних сильних і слабких сторін

Сильні сторони: передова технологія, сучасне обладнання; переваги в сфері якості товарів; хороша мотивація персоналу та високо кваліфікованість кадрів; позитивний імідж компанії серед партнерів, кредиторів та інвесторів. широкий асортимент; ефективність в сфері НДДКР.

Слабкі сторони: відсутність системи стимулювання покупців, неповна завантаженість виробничих потужностей, слабкі маркетингові заходи, негнучка цінова політика.

У свою чергу, для аналізу привабливості галузі вважаємо за доцільне використати модель п'яти конкурентних сил М.Портера (потенційних конкурентів, конкурентів у галузі, товарів-субститутів, постачальників та споживачів продукції), згідно з якою за 5-бальною шкалою здійснюється оцінка їх впливу на діяльність підприємства.

Досліджуване підприємство ПАТ «Фармак» займається виготовленням та оптовою торгівлею лікарськими засобами. Важливою особливістю фармацевтичної галузі в Україні є її висока соціальна значимість, і, як наслідок, – необхідність мати ліцензії, при видачі яких береться до уваги наявність відповідних приміщень, обладнання тощо. Крім того, для підвищення конкурентоздатності продукції всі підприємства галузі повинні організувати своє виробництво відповідно до стандарту GMP, що потребує значних капіталовкладень. Через ці бар'єри ймовірність появи нових виробників є невисокою, тому оцінимо цей фактор, згідно з моделлю М.Портера, у 1 бал (рис. 1). ПАТ «Фармак» є лідером фармацевтичної галузі в Україні. Його найближчими конкурентами також вважаються: ПАТ «Дарниця», корпорація «Артеріум», ПАТ «Борщагівський ХФЗ», ПАТ «ІнтерХім», «Здоров'я ФФ» тощо. До того ж, вітчизняній продукції чималу конкуренцію складає імпортна, адже на неї припадає 72 % загальних продажів у вартісному виразі [2]. У зв'язку із зазначеним, фактор суперництва існуючих організацій оцінимо максимальною кількістю балів.

Затримка виплат бюджетним установам, обмеження щодо надання платних медичних послуг, нерозвиненість механізму медичного страхування призводить до

низької платоспроможності медичних закладів. Наслідком цього є невисокий рівень закупівель медикаментів, а в деяких випадках – заміна на менш ефективні, але більш дешеві аналоги, тому вплив такого фактора як товари-замінники оцінений у 4 бали (рис. 2.15.).

Оскільки до складу багатьох фармацевтичних препаратів входять психотропні, наркотичні речовини, які не виготовляються в Україні, вітчизняні фармацевтичні підприємства, у тому числі і ПАТ «Фармак», змушені купувати їх за кордоном. З іншого боку, значна частина сировинних ресурсів є більш доступною, тому вплив постачальників оцінений у 3 бали. Разом з тим, внаслідок недоліків, які має система постачання продукції, багато хворих недоотримують необхідні препарати [3]. Для оптових покупців існує система цінових знижок залежно від тривалості співпраці та обсягів закупівлі, але їх кількість порівняно невелика, вони не можуть відчутно вплинути на цінову політику підприємства ПАТ «Фармак», тому оцінка цього фактора – 2 бали.

Виходячи із наведеного, рівень стабільності та привабливості фармацевтичної галузі є середнім значенням між оцінками впливу кожного фактора: $(1+2+3+4+5)/5=3$

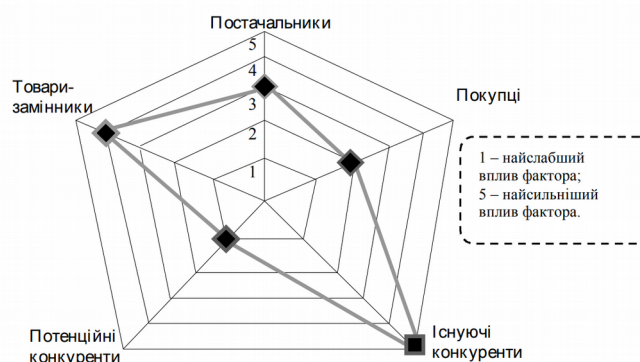


Рис. 2.15 Вплив п'яти конкурентних сил Портера на привабливість

фармацевтичної галузі з позиції підприємства ПАТ «Фармак»

(Складено автором)

Отже, розрахований показник свідчить про те, що галузь є достатньо привабливою, а стан конкурентного середовища відносно загального впливу п'яти факторів на діяльність підприємства ПАТ «Фармак» оцінюється як помірний. Найбільше впливає на конкурентне середовище ПАТ «Фармак» суперництво уже

існуючих у галузі організацій, тому логічним є припущення, що поглиначем може бути інше велике фармацевтичне підприємство, мета якого – завоювання частки ринку ПАТ «Фармак».

Для стратегічного оцінювання становища і дій підприємства в умовах недобросовісної конкуренції важливо пов'язати між собою вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, що і дозволяє здійснити метод SPACE-аналізу. Для побудови матриці SPACE необхідно оцінити такі параметри внутрішнього середовища підприємства, як фінансова стабільність та конкурентна перевага. Параметрами зовнішнього середовища є його стабільність та привабливість галузі. Кожен параметр матриці оцінюється у межах від 0 до 6 балів. Аналізу привабливості галузі вважаємо за доцільне використати модель п'яти конкурентних сил М.Портера. Варто зазначити, що хоча на внутрішньому ринку підприємство ПАТ «Фармак» і вважається високоякісним виробником фармацевтичної продукції, але на зарубіжних ринках конкурентоздатність підприємства (як і інших виробників у галузі) є дещо нижчою. Причиною цього є відсталість у сфері пошуку нових лікарських засобів в Україні та невисокий рівень фінансування наукових досліджень. Тому цьому параметру надається середня оцінка 3 бали. Що ж до фінансового становища, то якщо брати до уваги розглянуті нижче показники фінансової стійкості та ліквідності, то близько половини із них не відповідають рекомендованим їх значенням. До того ж, рентабельність виробництва підприємства ПАТ «Фармак» майже у всіх періодах є нижчою за середню по галузі – 40 %. Тому фінансова стабільність досліджуваного підприємства оцінена у 3 бали. 1 – найслабший вплив фактора; 5 – найсильніший вплив фактора. Оцінка параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища дозволяє побудувати матрицю SPACE та визначити конкурентне положення ПАТ «Фармак» (рис. 2.16).

Отже, за результатами оцінки чотирьох параметрів матриці SPACE підприємству ПАТ «Фармак» необхідно зайняти захисне становище в умовах недобросовісної конкуренції.

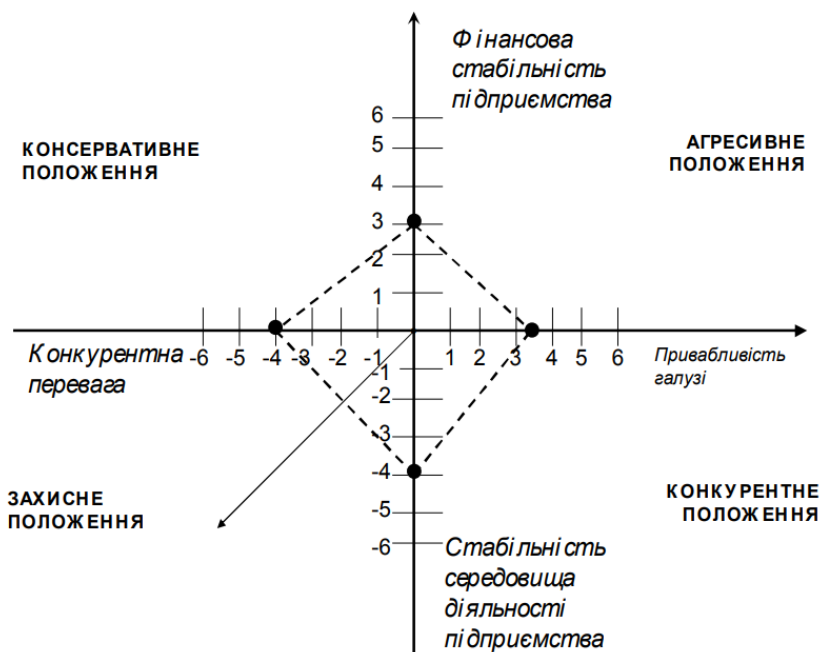


Рис. 2.16. Матриця SPACE для підприємства ПАТ «Фармак»

(Складено автором)

Основні методи, які використовує ПАТ «Фармак» у конкурентній боротьбі, наступні: більш низькі ціни, ніж у конкурентів, більш високий рівень обслуговування споживачів. Особливо виграє підприємство за рахунок швидкості доставки: якщо клієнт замовляє препарат ранком, у другій половині дня він його одержує, якщо замовлення отримане в другій половині дня, клієнт одержує його ранком наступного дня. Оцінювання сильних і слабких сторін, маркетингових можливостей та загроз ПАТ «Фармак» проведено за допомогою матриці SWOT-аналізу (табл. 3.2).

SWOT-аналіз ПАТ «Фармак» показав, що підприємство має ряд сильних сторін і можливостей на фармацевтичному ринку, займає досить стабільне становище на ньому та має можливості для свого подальшого розвитку. В таблиці показані конкретні напрями з потенціювання сильних сторін і можливостей за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить підприємству конкурентні переваги.

Таблиця 2.13.

Матриця SWOT-аналізу ПАТ «Фармак»

	Бали	Можливості:	Бали	Загрози:	Бали
--	------	-------------	------	----------	------

Зовн. середов. Внутр. середов.		1.Модернізація виробничих потужностей у відповідності до вимог GMP	3	1.Посилення конкуренції на фармацевтичному ринку	3
		2. Проведення рекламних кампаній брендированих препаратів	2	2. Нові правові обмеження підприємницької діяльності	2
		3. Проведення акцій з провізорами по перспективних препаратах	1	3.Погіршення економічної ситуації в країні	2
		4. Розширення діяльності на зовнішніх ринках	2	4.Заборона реклами лікарських препаратів усіх груп	1
		5. Активна участь у програмах реімбурсації ліків	2	5. Зниження купівельної спроможності населення	3
Сильні сторони:					
1.Висока якість продукції	3	С і М		С і З	
2.Стабільний стан та постійне зростання об'ємів продажу.	2				
3.Професіоналізм персоналу	2				
4.Виробництво ексклюзивних препаратів	3				
5. Значний досвід роботи на ринку та позитивна репутація	3				
6. Наявність ефективної системи управління ресурсами	3				
Слабкі сторони:					
1.Висока собівартість, значна частка матеріальних затрат в структурі собівартості	3	Сл. і М		Сл. і З	
2.Малоефективна збутова політика	2				
3.Малоефективна реклама	2				

(Складено автором)

Таблиця 2.14.

Стратегічні альтернативи ПАТ «Фармак»

Поле матриці SWOT-аналізу	Стратегічні альтернативи	Оцінка важливості альтернатив
---------------------------	--------------------------	-------------------------------

СiМ	Модернізація виробничих потужностей у відповідності до вимог GMP, беручи участь у державних програмах якості	5
СiЗ	Підвищення конкуренції на ринку досягти виробництвом інноваційних товарів та широким асортиментом продукції.	4
Сл.і М	Високособівартісну продукцію просувати на нових, можливо іноземних ринках.	2
Сл. і З	Погіршення економічної ситуації в країні можна пережити за допомогою зменшення адміністративних витрат на підприємстві та мінімізації інвестиційної діяльності.	3

Складено автором

Отримані стратегічні альтернативи будуть використані для розробки загальної і функціональної стратегії компанії.

Зазначені нижче стратегічні проблеми є основними, з якими стикається підприємство в процесі своєї діяльності. Для вирішення цих проблем, а також для визначення напрямків майбутньої діяльності підприємства розробляється список стратегічних альтернатив розвитку.

Таблиця 2.15

Стратегічні проблеми ПАТ «Фармак»

<i>Поле матриці SWOT-аналізу</i>	<i>Стратегічні проблеми</i>	<i>Оцінка важливості проблеми</i>
СiМ	Перехід споживачів на товари конкурентів через високу ціну ліків, що слідує з високої собівартості	3
СiЗ	Неефективна збутова політика разом з малоефективною рекламною діяльністю	5
Сл.і М	Відсутність покращення ситуації з ціновою політикою підприємства	2
Сл. і З	Недостатньо гнучка цінова політика не допоможе при зміні смаків споживачів	4

Складено автором

Оцінювання потенціалу підприємства (ПП) з урахуванням сильних і слабких сторін внутрішнього середовища та зовнішніх можливостей і загроз виглядатиме так:

$$ПП = A_{\text{ст}} - П_{\text{ст}}; \quad (2.1)$$

де $A_{\text{ст}}$ — стратегічні активи; $П_{\text{ст}}$ — стратегічні пасиви.

Таблиця 2.16.

Стратегічний баланс потенціалу ПАТ «Фармак»

Стратегічні активи	Оцінка ступеня впливу	Час впливу	Стратегічні пасиви	Оцінка ступеня впливу	Час впливу
I. Сильні сторони: 1.Висока якість продукції. 2.Стабільний стан та постійне зростання об'ємів продажу. 3.Професіоналізм персоналу 4.Виробництво ексклюзивних препаратів 5. Значний досвід роботи на ринку	3 2 2 3 3	Д С Д С Д	I. Слабкі сторони: 1.Висока собівартість 2.Неефективна збутова політика 3.Неефективна реклама	3 2 2	Д С С
Загалом за розділом I (ССт)	13	—	Загалом за розділом I (СлСт 17)	7	—
II. Зовнішні можливості 1.Модернізація виробничих потужностей у відповідності до вимог GMP 2. Проведення рекламних кампаній брендированих препаратів 3. Проведення акцій з провізорами по перспективних препаратах 4. Розширення діяльності на зовнішніх ринках 5. Активна участь у програмах реімбурсації ліків	3 2 1 2 2	С С К Д С	II. Зовнішні загрози: 1.Посилення конкуренції на фармацевтичному ринку 2. Нові правові обмеження підприємницької діяльності 3.Погіршення економічної ситуації в країні 4.Заборона реклами лікарських препаратів усіх груп 5. Зниження купівельної спроможності населення	3 2 2 1 3	С Д С Д С
Загалом за розділом II (ЗМ)	10	—	Загалом за розділом II (ЗЗ)	11	—
Всього стратегічні активи (ССт + ЗМ)	23	—	Всього стратегічні пасиви (СлСт + ЗЗ)	18	—

(Складено автором)

Де, К — короткостроковий період; С — середньостроковий період; Д — довгостроковий період.

Таблиця 2.17.

Зведений стратегічний баланс потенціалу ПАТ «Фармак»

Стратегічні активи	Оцінка ступеню впливу	Стратегічні пасиви	Оцінка ступеню впливу
Загалом сильні сторони (СС _т)	13	Загалом Слабкі сторони (С _л С _т)	7
Загалом зовнішні можливості (ЗМ)	10	Загалом зовнішні загрози (ЗЗ)	11
Всього стратегічні активи	23	Всього стратегічні пасиви	18

(Складено автором)

$$ПП = A_{ст} - П_{ст}$$

$$ПП = 18 - 15 = 3$$

Отже, з проведеного SWOT-аналізу та розрахункових таблиць спостерігаємо, що сума стратегічних активів більша за суму стратегічних пасивів на 3 одиниці, тобто це свідчить про те, що в діяльності підприємства число позитивних факторів впливу на успішне функціонування підприємства ПАТ «Фармак» більше за вплив негативних факторів. В свою чергу, переважання стратегічних активів над стратегічними пасивами, а також переважання сильних сторін над слабкими зумовлює стратегію розвитку підприємства — розвиток та становлення, враховуючи стабільний рівень стратегічного потенціалу підприємства. Складові стратегічного потенціалу забезпечують ефективну реалізацію довгострокових цілей і стратегічних напрямків розвитку підприємства.

Загальна концепція оцінювання виробничого потенціалу підприємств має враховувати залежність:

$$ВПП = F\left(\sum P_i \lambda_i\right) \rightarrow \max \quad (2.2)$$

де P_i – i -й елемент виробничого потенціалу підприємства (ВПП) ;

λ_i – вага i -го елемента виробничого потенціалу в сукупній величині;

i – один із п'яти складових виробничого потенціалу (трудовий, фінансовий, техніко-технологічний, інформаційний та сировинний потенціали).

Методика визначення рівня ВПП включає наступні етапи:

Підготовчий етап:

1. Визначення рівнів ВПП та їх характеристика (табл. 2.18).

Таблиця 2.18.

Характеристика рівнів виробничого потенціалу підприємства

Рівень ВПП	Позначення	Коротка характеристика
Високий рівень ВПП	A	Підприємство знаходиться в стані абсолютної рівноваги за всіма складовими відповідно до всіх критеріїв оцінки
Середній рівень ВПП	B	Підприємство успішно існує в бізнесі, є труднощі, які долаються, оскільки працюють механізми адаптації
Низький рівень ВПП	C	Наявність хронічних порушень більшості параметрів всіх функціональних складових: проблеми із забезпеченням підприємства основними виробничими фондами, сировиною, матеріалами, трудовими ресурсами, неефективне їх використання

Складено на основі [53, 69,99].

2. Відбір показників оцінки ефективності використання ВПП за видами (основні і оборотні фонди, трудові ресурси).

3. Визначення граничних значень показників, визначених в п.1. з урахуванням рівнів ВПП, визначених в п.2. Для експрес-оцінки рівня ВПП були вибрані наступні показники і експертним шляхом визначені їх порогові значення:

Оцінка стану виробничої складової:

- Рівень ВПП А – менше 50% – помірний;
- Рівень ВПП В – 51-69 % – вимагає оновлення;
- Рівень ВПП С – 70 % і більш – значний.

1) співвідношення коефіцієнтів оновлення і вибуття основних фондів (коефіцієнт інтенсивності оновлення). Якщо оновлення основних виробничих фондів випереджає вибуття, то йде процес «випередження», тобто слід припускати, що основні фонди не тільки підтримуються в працездатному стані, але і відбуваються процеси істотного оновлення або розширення виробничої бази. Співвідношення компенсації свідчить про те, що підприємство може лише підтримувати основні виробничі фонди на досягнутому рівні. Співвідношення відставання свідчить про те, що підприємство «втрачає» основні виробничі фонди. Рівень цього показника для оцінки ВПП має наступну шкалу: Рівень ВПП А > 1; Рівень ВПП В – 0,5-1; Рівень ВПП С < 0,5.

2) Фондовіддача. Зростання фондовіддачі є одним з факторів інтенсивного зростання об'єму випуску продукції. Рівень цього показника для оцінки ВПП має наступну шкалу: Рівень ВПП А > 1; Рівень ВПП В = 1; Рівень ВПП С < 1.

Оцінка стану матеріальної складової:

1) питома вага матеріальних витрат в собівартості продукції. Оцінюючи даний показник, поза сумнівом, потрібно мати на увазі, що структура собівартості має яскраво виражені галузеві особливості. Рівень цього показника для оцінки ВПП має наступну шкалу: Рівень ВПП А – 60% і більш; Рівень ВПП В – 40%-59%; Рівень ВПП С < 40%.

2) матеріаломісткість. Відображає величину матеріальних витрат, що доводиться на 1 грн випущеної продукції. Рівень цього показника для оцінки ВПП має наступну шкалу: Рівень ВПП А < 0,5; Рівень ВПП В 0,5-1; Рівень ВПП С > 1.

3) матеріаловіддача. Рівень цього показника для оцінки ВПП має наступну шкалу: Рівень ВПП А > 1,5; Рівень ВПП В 1 – 1,5; Рівень ВПП С <

4) Оцінка стану кадрової складової:

5) співвідношення коефіцієнта обороту по прийому і коефіцієнта обороту по вибуттю. Рівень цього показника для оцінки ВПП має наступну шкалу: Рівень ВПП А > 1; Рівень ВПП В – 0,5-1; Рівень ВПП С < 0,5.

6) професійний склад кадрів. Привласнення вказаної якісної характеристики здійснюється на основі експертної оцінки. Рівень цього показника для оцінки ВПП має наступну шкалу: Рівень ВПП А – відповідає потребі (ВП); Рівень ВПП В – необхідне навчання і оновлення персоналу (НО); Рівень ВПП С – не відповідає потребам, необхідне радикальне оновлення персоналу (РО).

7) зміна середньорічного виробітку на одного робітника. Рівень цього показника для оцінки ВПП має наступну шкалу: Рівень ВПП А > 10%; Рівень ВПП В – 0-10%; Рівень ВПП С < 0.

4. Привласнення кожному значенню показника, що потрапило в інтервал, визначений в п.3., бальної характеристики. Найбільший бал повинен відповідати найсприятливішому інтервалу, найменший бал – найкритичнішому інтервалу.

5. Визначення мінімального і максимального значення бальної шкали в межах використовуваної групи показників. Для нашого дослідження шкала значень виглядатиме таким чином: Коефіцієнти рівня ВПП А – 10 балів; Коефіцієнти рівня ВПП В – 6 балів; Коефіцієнти рівня ВПП С – 2 бали.

Максимальне значення шкали - 30 балів ($10 \cdot 3$), де 10 – максимальний бал по розрахованих коефіцієнтах кожної структурної групи; 3 – кількість показників, що характеризують кожну з складових ВПП.

Мінімальне значення шкали - 6 балів ($2 \cdot 3$), де 2 – мінімальний бал по розрахованих коефіцієнтах кожної структурної групи; 3 – кількість показників, що характеризують кожну з складових ВПП.

6. Привласнення інтервалам, визначеним в п.3, бальних значень. Дану градацію за краще проводити, використовуючи метод експертної оцінки, а саме досліджуване підприємство можна віднести до низки підприємств з високим рівнем виробничого потенціалу за таких значень розрахованих коефіцієнтів:

– всі три коефіцієнти – коефіцієнти рівня ВПП А; два коефіцієнти - коефіцієнти рівня ВПП А, один коефіцієнт - коефіцієнт рівня ВПП В. Підприємство можна віднести в розряд з середнім рівнем виробничого потенціалу при наступних значеннях коефіцієнтів, що розраховуються:

– два коефіцієнти - коефіцієнти рівня ВПП А, один коефіцієнт - коефіцієнт рівня ВПП С; один коефіцієнт - коефіцієнт рівня ВПП А, один коефіцієнт - коефіцієнт рівня ВПП В, один коефіцієнт - коефіцієнт рівня ВПП С; два коефіцієнти - коефіцієнти рівня ВПП В, один коефіцієнт - коефіцієнт рівня ВПП А; всі три коефіцієнти – коефіцієнти рівня ВПП В; два коефіцієнти - коефіцієнти рівня ВПП В, один коефіцієнт - коефіцієнт рівня ВПП С. Підприємство можна віднести в розряд з низьким рівнем виробничого потенціалу при наступних значеннях коефіцієнтів, що розраховуються:

– два коефіцієнти - коефіцієнти рівня ВПП С, один коефіцієнт - коефіцієнт рівня ВПП А; два коефіцієнти - коефіцієнти рівня ВПП С, один коефіцієнт - коефіцієнт рівня ВПП В; всі три коефіцієнти – коефіцієнти рівня ВПП С.

На основі даних міркувань були визначені порогові значення бальної шкали: Рівень ВПП А – 60 -80 балів; Рівень ВПП В – 40 -59 бали; Рівень ВПП С – менше 40 балів.

7. Визначення експертним шляхом значущості кожної складової з метою визначення підсумкового рівня ВПП господарюючого суб'єкта.

Пропонується наступна шкала віднесення підприємства до тієї або іншої групи ВПП (табл. 2.19).

Таблиця 2.19.

Показники оцінювання виробничого потенціалу ПАТ «Фармак»

Показники	2015		2016		2017	
	значення показника	бали	значення показника	бали	значення показника	бали
1	2	3	4	5	6	7
Техніко-технологічна складова						
Знос основних фондів	B	6	B	6	B	6
Фондоозброєність	A	10	A	10	A	10
Фондовіддача	B	6	A	10	A	10
Фондомісткість	B	6	A	10	A	10
Придатність основних фондів	B	6	B	6	C	2
Оновлення основних фондів	B	6	B	6	B	6
Вибуття основних фондів	C	2	C	2	C	2
Фондорентабельність	B	6	B	6	A	10
РАЗОМ	42 (B)		50 (B)		50 (B)	
Матеріально – сировинна складова						
Матеріаломісткість	B	6	B	6	B	6
Матеріаловіддача	A	10	A	10	A	10
Питома вага матеріальних витрат в собівартості продукції	B	6	B	6	B	6
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів;	B	6	B	6	B	6
Питома вага витрат на оплату праці у сукупних витратах	B	6	B	6	B	6
Коефіцієнт співвідношення нематеріальних активів і чистого доходу від реалізації	B	6	B	6	B	6
РАЗОМ	40 (B)		40 (B)		40 (B)	
Фінансова складова						
Коефіцієнт швидкої ліквідності	A	10	B	6	B	6
Коефіцієнт автономії	A	10	B	6	B	6
Коефіцієнт фінансування	A	10	B	6	B	6
Коефіцієнт оборотності активів	A	10	A	10	A	10
Коефіцієнт оборотності ВК	A	10	A	10	A	10

Продовження табл.2.19.

1	2	3	4	5	6	7
Рентабельність діяльності	В	6	В	6	В	6
Рентабельність активів	В	6	С	2	В	6
Рентабельність ВК	В	6	С	2	В	6
Разом	68 (В)		48 (В)		56 (В)	
Інформаційно - інноваційна складова						
Коефіцієнт оновлення інформації	В	6	В	6	В	6

Коефіцієнт повноти інформації	В	6	В	6	В	6
Коефіцієнт оновлення продукції	А	10	А	10	А	10
Коефіцієнт активного використання інформації	В	6	В	6	В	6
Коефіцієнт використання засобів механізації управлінської праці	А	10	А	10	А	10
Показник винахідницької (раціоналізаторської) активності	А	10	А	10	А	10
Разом	22 (В)		22 (В)		22 (В)	
Трудова складова						
Співвідношення: коефіцієнт обороту по прийому / коефіцієнт обороту по вибуттю	А	10	А	10	А	10
Професійний склад кадрів	А	10	А	10	А	10
Продуктивність праці	А	10	А	10	А	10
Зарплатомісткість	А	10	А	10	А	10
Частка оплати праці в собівартості	А	10	А	10	А	10
Частка прибутку на 1 працівника	А	10	А	10	А	10
РАЗОМ	50 (А)		50 (А)		50 (А)	
Загальний показник ВПП	В.В.В.В.А.		В.В.В.В.А.		В.В.В.В.А.	
Рівень ВПП	середній		середній		середній	

(Складено автором)

Аналіз проведених вище розрахунків показує, що протягом досліджуваного періоду показники виробничого потенціалу ПАТ «Фармак» мали тенденцію до спадання. Негативний вплив на інтегральний показник мали матеріально – сировинна складова, фінансова складова та інформаційна.

Висновки до розділу 2

Детальне дослідження тенденцій розвитку ПАТ «Фармак», його організаційно-економічної структури та виробничо-збутової діяльності на емпіричному рівні довели гіпотезу про взаємозв'язок ділової активності підприємств та стану їх виробничого потенціалу, а також необхідності врахування впливу перебігу макроекономічної кон'юнктури при формуванні механізму управління виробничим потенціалом підприємства. Результати дослідження динаміки індексів промислової продукції за 2015 – 2017 рр. дозволяють стверджувати, що спостерігається позитивна тенденція зростання інноваційної

активності підприємства з 2015 року, яка пов'язана із стабілізацією макроекономічних факторів, а, отже, тренди розвитку підприємства характеризуються ступеневою залежністю і корелюють з трендами розвитку промислових підприємств загалом.

На прикладі ПАТ «Фармак» доведено, що одним з найбільш ефективних каналів інформаційного забезпечення та забезпечення збутової діяльності виступає Інтернет-мережа. Найкращого результату досягають підприємства, котрі поєднують традиційні засоби виробничо- збутової діяльності з нетрадиційними, до яких належить і краудсорсинг.

Результати проведеного дослідження свідчать про те, що українські Інтернет-проекти підприємств у переважній більшості є інформаційними і не виконують функції альтернативного інструменту збуту, їхня роль фактично зводиться до рекламування продукції підприємства. Зауважимо, що без відповідного просування, корисна дія від подібних веб- сайтів стає мінімальною. Розміщення у мережі Інтернет інформації про підприємства (його діяльність, історію, стратегію, ключових клієнтів і партнерів) певною мірою свідчить про його відкритість для громадськості та сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства.

Виробничо-збутову активність на ринку розглядаємо як своєрідний індикатор стану виробничого потенціалу підприємств, що здійснюють свою діяльність на цьому ринку. На підставі проведених досліджень з'ясовано, що більшість факторів, котрі впливають на ринкову діяльність підприємства можна поділити на загальні, тобто такі, які діють на всі (або на більшість) видів діяльності підприємств і специфічні, притаманні підприємствам певних підгалузей.

Результати проведеного оцінювання складових елементів виробничого потенціалу підприємства уможливили обґрунтування доцільності запровадження засобів краудсорсингу підприємства як одного із альтернативних варіантів ощадливого використання та економії ресурсних елементів потенціалу, а також удосконалення виробничого потенціалу в цілому і забезпеченні ефективності

виробничо-збутової діяльності.

Таким чином, оцінювання виробничого потенціалу промислового підприємства є важливим етапом управління, що формує підґрунтя для ідентифікації рівня стану потенціалу та оптимізації управлінських рішень щодо його розвитку. Використана у магістерській роботі методика розрахунку охоплює всі основні внутрішньофірмові процеси, що протікають в різних функціональних областях його внутрішнього середовища та враховують вплив зовнішнього середовища. В результаті забезпечується системний підхід до управління виробничим потенціалом підприємства, який передбачає виявлення сильних і слабких сторін його діяльності, можливостей та загроз.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПАТ «ФАРМАК»

3.1. Визначення можливих напрямів управління розвитком виробничого потенціалу підприємства

Управління виробничим потенціалом підприємства є не одномоментним процесом щодо виконання певних завдань, а має розглядатись як впорядкована послідовність взаємообумовлених дій – функцій управління (рис. 3.1), які поєднуються у комплекс засобами комунікацій та прийняття рішень і характеризуються неперервністю. Функції управління виробничим потенціалом можуть реалізовуватись як загальною системою менеджменту підприємства, так і делегуватись спеціальному підрозділу, якому притаманні усі обов'язкові атрибути системи: принципи функціонування, структура, правове, організаційне, інформаційне, економічне та кадрове забезпечення.

Проте, якщо управління здійснюється в межах загальних завдань управління підприємством, існує ризик виникнення труднощів системного розвитку і реалізації здатностей щодо використання наявних можливостей розвитку виробничого потенціалу. З іншого боку, якщо виконання окремих завдань чи їх груп покладається існуючі функціональні підсистеми, існує ризик, зниження ефективності у результаті упущення комплексності. Загалом можна стверджувати про недоотримання ефекту чи нижчу фактичну ефективність управління виробничим потенціалом підприємства у порівнянні із очікуваною чи прогнозованою.

Формування спеціального механізму управління виробничим потенціалом підприємства забезпечує усунення вказаних недоліків та подолання ризиків і одержання системного синергійного ефекту від гармонійної взаємодії його елементів.

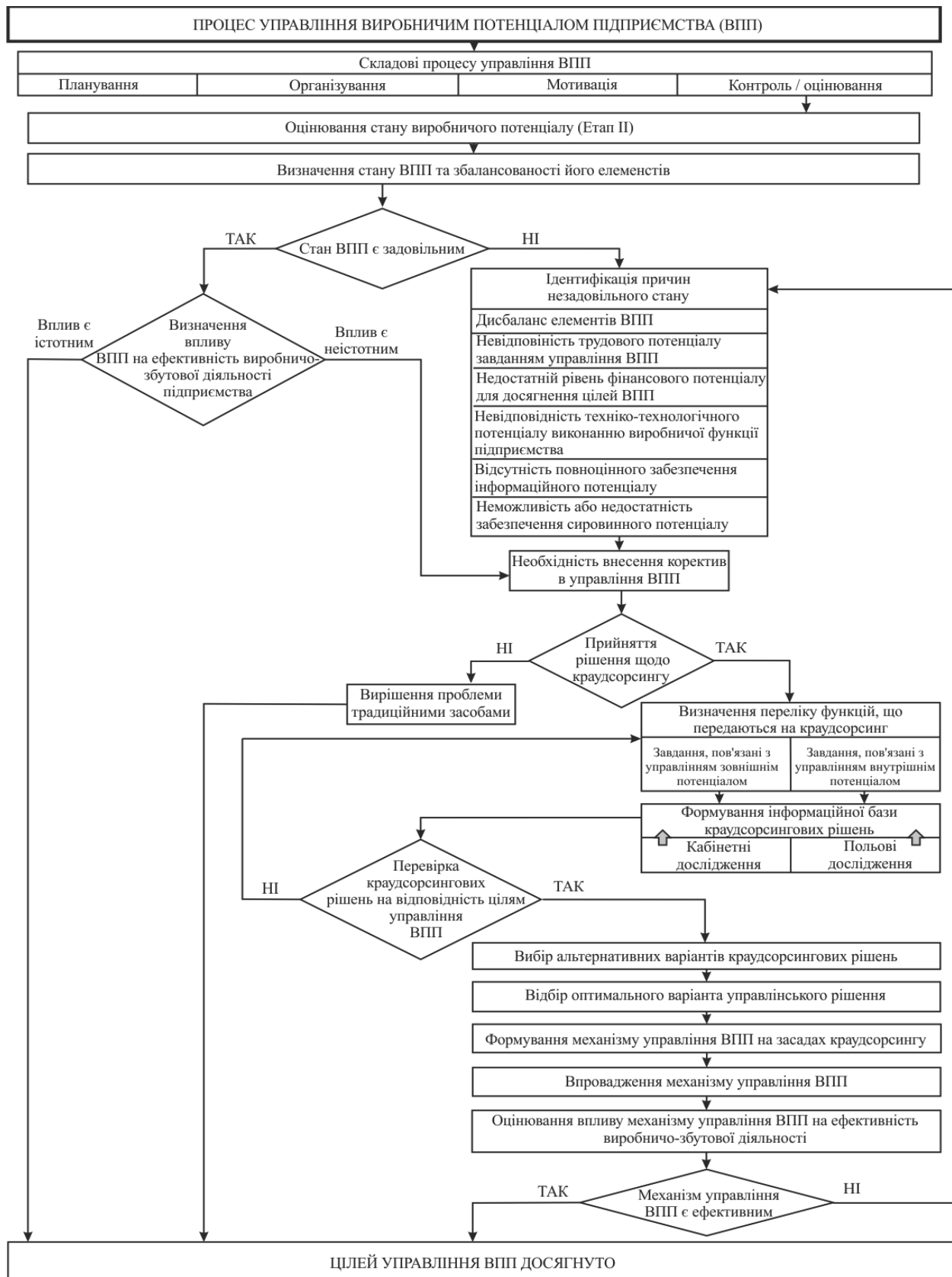


Рис. 3.1. Алгоритм формування ефективного механізму управління виробничим потенціалом підприємства

(Складено автором)

Він має складатися зі збалансованого та узгодженого комплексу елементів, які взаємопов'язані, взаємодіють і забезпечують максимальну ефективність реалізації та розвиток виробничого потенціалу підприємства. З однієї сторони, механізм управління виробничим потенціалом підприємства слід розглядати як специфічний об'єкт управління системи управління потенціалом підприємства в цілому, а з іншої – він передбачає побудову власної відповідної системи управління.

Алгоритм формування ефективного механізму управління виробничим потенціалом підприємства наведено на рис. 3.1. Процес побудови механізму включає оцінювання стану виробничого потенціалу і збалансованості його елементів, а також спрямування впливу виробничого потенціалу на ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства.

За результатами проведеного вище аналізу було виявлено, що основними причинами незадовільного стану виробничого потенціалу можуть бути:

- дисбаланс його елементів;
- невідповідність трудового потенціалу завданням управління виробничим потенціалом підприємства;
- недостатній рівень фінансового потенціалу для досягнення цілей виробничого потенціалу промислового підприємства;
- невідповідність техніко-технологічного потенціалу виконанню виробничої функції підприємства;
- відсутність повноцінного забезпечення інформаційного потенціалу;
- неможливість, або недостатність забезпечення сировинного потенціалу.

У випадку ідентифікації незадовільного стану виробничого потенціалу, приймають рішення щодо внесення коректив в управління процесами його формування та реалізації. У сучасних умовах обмеженості ресурсів надзвичайно актуальним стає питання їх ефективного використання. Наразі, коли фінансові ресурси більшості підприємств є обмеженими цікавими для розгляду є проекти, що пропонують вирішення проблем без суттєвих затрат ресурсів. Одним із таких методів може бути краудсорсинг.

Якщо приймають рішення щодо застосування краудсорсингу, важливо встановити перелік функцій, які передаються на краудсорсинг

Краудсорсинг (від англ. crowd – «натовп» і sourcing – «використанням ресурсів») – передача деяких виробничих функцій невизначеному колу осіб, вирішення суспільно значимих завдань силами добровольців, як правило, за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Краудсорсинг можна розглядати як своєрідну альтернативу аутсорсингу. Основною перевагою краудсорсингу порівняно з аутсорсингом є збереження контролю за процесом вирішення проблеми та відсутність потреби у повній компенсації витрат сторонньої організації на виконання робіт. Тобто, порівняно з аутсорсингом, де певні функції компанії виконує стороння організація на підставі угоди за грошову винагороду, в краудсорсингу усю необхідну роботу роблять неоплачувані або малооплачувані фахівці-аматори, які витрачають свій вільний час на розв'язання проблем, проведення досліджень та розробок, а деколи навіть на будівництво, реконструкцію певного об'єкта чи виробництво певного продукту

В економічно розвинених та інноваційноактивних країнах краудсорсинг укорінився в корпоративній культурі великих компаній. Його використовують абсолютно у всіх сферах: в науці, медицині, складних технологічних проектах, соціальному і культурному співробітництві, а також в креативних конкурсах і розробках цифрового контенту.

За різними оцінками, від 70 до 90% світових брендів вдаються до краудсорсингу. Більше того, компанії вже навчилися оцінювати ефективність впровадження рішень, прийнятих з його допомогою. Так, Coca-Cola оприлюднила інформацію про економію 92% своїх коштів завдяки використанню краудсорсингу.

Основою краудсорсингу є віртуальні спільноти, які стали «робочим місцем» для багатьох творчих людей, та платформи – інтернет-майданчики, які забезпечують їх функціонування. Прикладами таких платформ є Zooppa.com, 99designs, Amazon Mechanical Turk, CrowdFlower, SETI@home, Вікіпедія, WikiHow, Root Wireless, Deadcellzones.com, Digg, IdeaScale, Kickstarter, ArtistShare, FilmRiot, Kiva.com, Chaordix, InnoCentive, RedBubble, Intrade, ScriptLance, Netflix,

X-Prize та ін. [2] Ці платформи спеціалізуються на різних видах краудсорсингу, а підприємство може скористатися їх послугами для вирішення поставлених інноваційних задач.

В основу явища краудсорсингу покладено застосування так званої крауд-технології в діяльності підприємства. Зазначимо, що крауд-технологія – це взаємодія підприємства з широким колом осіб (що на англійській мові визначається як «Crowd») за допомогою Інтернет-технологій, з метою використання ресурсів широкого загалу, для вирішення специфічних завдань підприємств або організацій[4]. Крауд-технологія знайшла відображення у багатьох процесах управління підприємством (рис.2.).

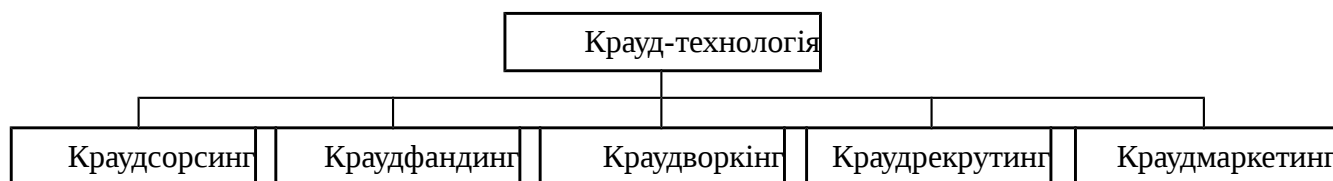


Рис.3.2. Можливості застосування крауд-технології у діяльності підприємства.

Складено на основі [5, 16].

Розглянемо більш детально кожну зі сфер застосування крауд-технології. Як вже зазначалося, спочатку крауд-технологія зайшла своє відображення в понятті краудсорсингу.

Краудсорсинг передбачає передачу певних виробничих функцій невизначеному колу осіб (на підставі публічної оферти, без укладання трудового договору). При цьому використовуються колективний інтелект і синергія взаємодії великої кількості людей. Поняття краудсорсингу з'явилося від англійського: crowd – «натовп» і sourcing – «підбір ресурсів». Цей термін був введений Джефом Хауї і Марком Робінсоном у 2006 році. Та характеризує спосіб використання потенціалу широкого загалу [5].

Краудсорсинг дав поштовх щодо розвитку інших понять пов'язаних з застосуванням крауд-технології, відповідних до специфіки діяльності. Так з'являється поняття краудфандинг. Краудфандинг (спільнокошт, від англ. Crowd funding, crowd — «натовп», funding — «фінансування») — це колективна співпраця людей, які добровільно об'єднують свої гроші або інші ресурси разом, як правило через Інтернет, щоб підтримати зусилля інших людей або організацій.

Фінансування за схемою краудфіндингу може виконувати різні функції — допомога постраждалим від стихійних лих, підтримка з боку вболівальників чи фанатів, підтримка політичних кампаній, фінансування стартап-компаній та малого бізнесу, створення вільного програмного забезпечення і багато ін.[6].

Також серед сучасних методів залучення зовнішнього персоналу компанії використовують такий метод, як краудворкінг. Краудворкінг (crowd - натовп і working - робота - Ред.) швидко розвивається. Для виконання серйозних завдань компанії можуть залучати до роботи людей з усіх куточків світу, а їм навіть не обов'язково виходити для цього з дому [7].

Краудрекрутінг - це спосіб відбору найбільш перспективних носіїв професійних компетенцій, необхідних конкретній компанії на основі показників їх роботи в краудсорсинговому проекті, тобто через спостереження та оцінювання діяльності учасників в модельній ситуації, що імітують робочий процес [8].

Відповідно до вищезгаданого застосування крауд-технології, наведемо власне визначення краудмаркетингу:

Краудмаркетинг – це процес маркетингового управління на основі закономірностей функціонування натовпу (crowd), що спрямоване на залучення ефекту від взаємодії учасників натовпу для досягнення маркетингових цілей компанії з використанням принципу оптимального управління. Завдяки використанню крауд-технології можна агрегувати інформацію, досвід, думки, прогнози, уподобання й оцінки, та на цій основі продукувати нові ідеї і приймати маркетингові рішення [3].

Розглянемо, який результат від застосування крауд-технологій в різних сферах діяльності підприємства, та яку вигоду може отримати компанії від застосування методів краудсорсингу (табл.3.1.)

Таблиця 3.1.

Напрямки застосування крауд-технології в діяльності підприємств

Функції підприємства	Методи краудсорсингу	Результат застосування
----------------------	----------------------	------------------------

		краудсорсингу
Виробництво	Краудворкінг – залучення трудових ресурсів зовні для спрощення та прискорення процесів виробництва.	Скорочення часу на процес виробництва. Скорочення коштів на виробництво
Маркетинг	Краудсорсинг – використання ресурсів натовпу для вирішення маркетингових завдань, наприклад, розробка дизайну упаковки, логотипу, концепції рекламної компанії. Краудмаркетинг – це управління широким колом споживачів, об'єднаних у спільноти, з метою реалізації комерційних інтересів компанії.	Велика кількість ідей для вирішення маркетингових завдань компанії: інформація, матеріали для стратегії просування та ін.. Збільшення кількості споживачів, що знають про бренд, збільшення ЦА.
НДДКР	Краудсорсинг (відкриті інновації) – використання потенціалу широкого загалу для отримання ідей нових продуктів, нових технологій, нових методів.	Сотні ідей інновацій продуктових, технологічних, технічних, наукових.
Фінанси	Краудфандинг – залучення фінансових ресурсів для реалізації нових продуктів, ідей, програм.	Фінансові ресурси для нових проектів
Адміністрування (Кадрова політика)	Краудрекрутинг – відбір найефективніших працівників у краудсорсинговому проекті з метою їх працевлаштування в компанії на постійній основі	Ефективні трудові ресурси, потенціал яких компанія могла оцінити в ході краудсорсингового проекту.

Складено на основі [43]

З метою підвищення рівня виробничого потенціалу ПАТ «Фармак» може використовувати краудсорсинг і його складові для створення контенту, пошуку управлінських рішень, збирання інформації для маркетингових досліджень, розвідування ринку на готовність до продукту в цілому, тестування програмного забезпечення і, звичайно, краудфандинг. До цих п'яти слід також додати дуже перспективний напрям краудрекрутинг, що дозволяє знаходити кадри для бізнесу. Цей шлях вже засвоїли багато корпорацій, які поповнюють свої лави класними фахівцями з «вулиці», найчастіше взагалі без досвіду».

Отже, можна стверджувати, що краудсорсинг активно розвивається в якості моделі для вирішення будь-якого виду проблем і завдань, що постають як перед бізнесом. В рамках парадигми краудсорсингу розв'язання певної задачі передається на розгляд довільній і численній групі людей, за рахунок чого вартість і час досягнення результату радикально знижуються.

Фінансова стратегія підприємства може здійснюватися засобами краудфандингу або краудінвестингу. Цей підхід є особливо актуальним за умов обмеженості власних фінансових ресурсів та високою вартістю позичкових коштів. Навіть великі зарубіжні та транснаціональні корпорації використовують «крауд»-технології для проектування та фінансування своїх «пілотних» проектів.

Неоціненим є внесок «крауд»-технологій у формування інформаційного потенціалу підприємств. Сучасні засоби комунікацій, а саме застосування Інтернету дозволяють перейти до безпосереднього індивідуального контакту практично з кожним клієнтом компанії. Що одночасно допомагає підприємствам реалізувати клієнтоорієнтований підхід у власній виробничо-збутовій діяльності.

На сучасному етапі маркетингові технології перебувають у стадії якісних змін. Цьому сприяють, перш за все, розвиток інформаційних технологій та глобалізація. В умовах розвитку і поширення глобальних засобів зв'язку компанія не може не скористатися послугами реклами, PR- акцій, опитувань. Це значно підвищує ефективність і віддачу зусиль маркетологів, «мозковий штурм» на будь-яку тему, скажімо, назва для нового продукту, девіз для рекламної кампанії або ідея щодо поліпшення якості обслуговування. По-друге, краудсорсінг можна застосовувати як спосіб збирання даних для маркетингового дослідження, з метою вивчення попиту, конкурентного середовища, лояльності споживачів до якогось продукту. По-третє - створення реального продукту.

Завдяки використанню інтернет-простору, його соціальних мереж і різноманітних платформ підприємство може сформувати інформаційну базу краудсорсингових рішень.

За допомогою краудсорсингу можливо не тільки отримати зворотний зв'язок з клієнтом, але і на основі їх бачення і уявлення щодо нового продукту скорегувати свою рекламну стратегію і навіть істотно зменшити витрати підприємства.

Важливим є те, що в процесі краудсорсингу підприємство в обмежений ним самим час отримує не одне, а кілька варіантів рішень на поставлене через інтернет-контент завдання.

Крім того, застосування краудсорсингових рішень в управлінні виробничим потенціалом підприємства можливе лише за умови позитивного результату оцінювання їх відповідності цілям управління виробничим потенціалом підприємства.

Проте варіабельність отриманих рішень вимагає від керівництва підприємством поміркованого підходу до їх відбору. Як правило, приймаються до уваги ті рішення, які є найбільш доопрацьованими і придатними до впровадження з одного боку, і такі, що відповідають поставленим підприємством завданням, - з іншого. Тому прийняття того чи іншого краудсорсингового рішення керівництвом підприємства може здійснюватися за допомогою як експертів-професіоналів, так і через процедури «голосування» та «тестування» знову-таки засобами «крауд»-технологій у мережі Інтернет.

3.2. Оптимізація виробничого потенціалу підприємства на основі використання ресурсозберігаючих технологій

Пропонований механізм управління виробничим потенціалом характеризується властивостями комплексності, гнучкості, інформативності та своєчасності.

Таким чином, модель управління виробничим потенціалом ПАТ «Фармак» засобами краудсорсингу в межах клієнтоорієнтованого підходу до виробничо-збутової діяльності можна представити на засадах органічного поєднання внутрішньої складової потенціалу (виробничого) і зовнішньої (ринкового потенціалу). При застосуванні пропонованої моделі виникає ефект синергії в управлінні виробничим потенціалом підприємства (рис. 3.3).

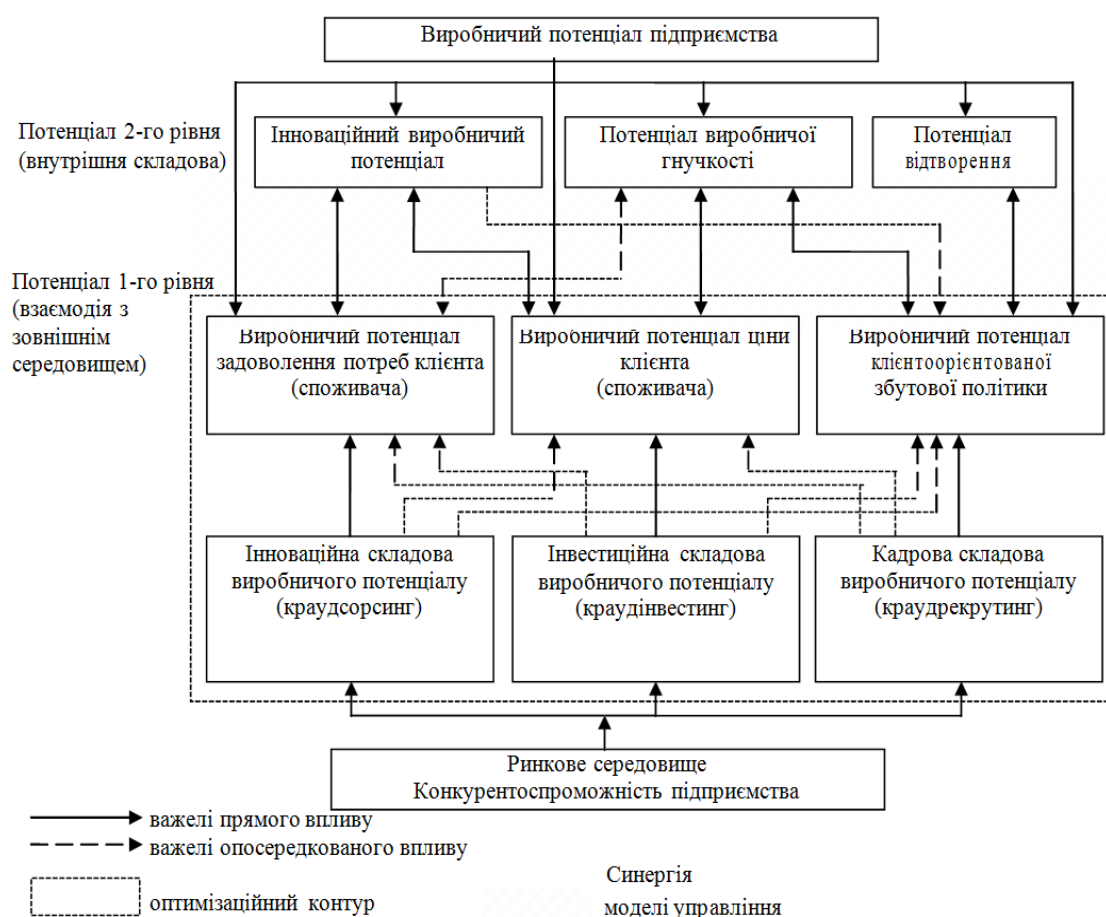


Рис. 3.3. Модель реалізації механізму управління виробничим потенціалом ПАТ «Фармак» засобами краудсорсингу

(Складено автором)

Згідно з рис. 3.3 слід зауважити, що управління виробничим потенціалом можна здійснювати, застосовуючи засоби крауд-технологій. Його елементи розташовані в межах потенціалу 1-го рівня, що на рисунку позначено пунктирною лінією, де вплив клієнта(споживача) на результативність підприємства очевидна: виробничий потенціал задоволення потреб клієнта (споживача); виробничий потенціал ціни клієнта(споживача); виробничий потенціал клієнтоорієнтованої збутової політики; інноваційна складова виробничого потенціалу (краудсорсинг); інвестиційна складова виробничого потенціалу (краудінвестинг); кадрова складова виробничого потенціалу (краудрекрутинг).

Стосовно краудрекрутингу слід зауважити, що мотивацією участі в проектах краудсорсингу є самореалізація, лідерство, визнання з боку колег, бажання поліпшити якість товарів, робіт, послуг. Мотиваційним чинником участі в

краудсорсингу також є залученість в ухвалення управлінських рішень з подальшим обговоренням їх наслідків. За допомогою групи людей об'єднаних спільною метою, краудсорсинг дозволяє отримати замовнику потрібний для підприємства кінцевий продукт у вигляді рішення, готового для реалізації або впровадження. В основі цього методу лежить принцип добровільності. Всю роботу роблять неоплачувані або малооплачувані любителі, які витрачають свій вільний час на участь в тих чи інших проектах, маючи можливість самостійно визначати, скільки часу і сил вони готові витратити на участь у тому чи іншому проекті. Використання для опрацювання тих чи інших краудсорсингових рішень аматорів значно зменшує витрати на залучення висококваліфікованих фахівців і дозволяє їх використовувати не на постійних засадах, а на період розв'язування конкретної проблеми, що постає в контексті управління виробничим потенціалом підприємства.

Загальна логіка цих проектів така:

- 1) в організації є проблема;
- 2) організація повідомляє про свою проблему і просить «народ» допомогти вирішити проблему;
- 3) «народ» надсилає пропозиції рішень;
- 4) «народ» голосує за найкраще рішення;
- 5) організація морально або матеріально винагороджує людей, які надіслали найкращі пропозиції;
- 6) рішення належить організації;
- 7) організація досягає потрібної цілі.

Цей механізм отримання практично безкоштовної допомоги від сторонніх осіб вже давно і успішно використовують у бізнесі та політиці, проте він ще не дуже популярний для вирішення соціальних проблем (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2.

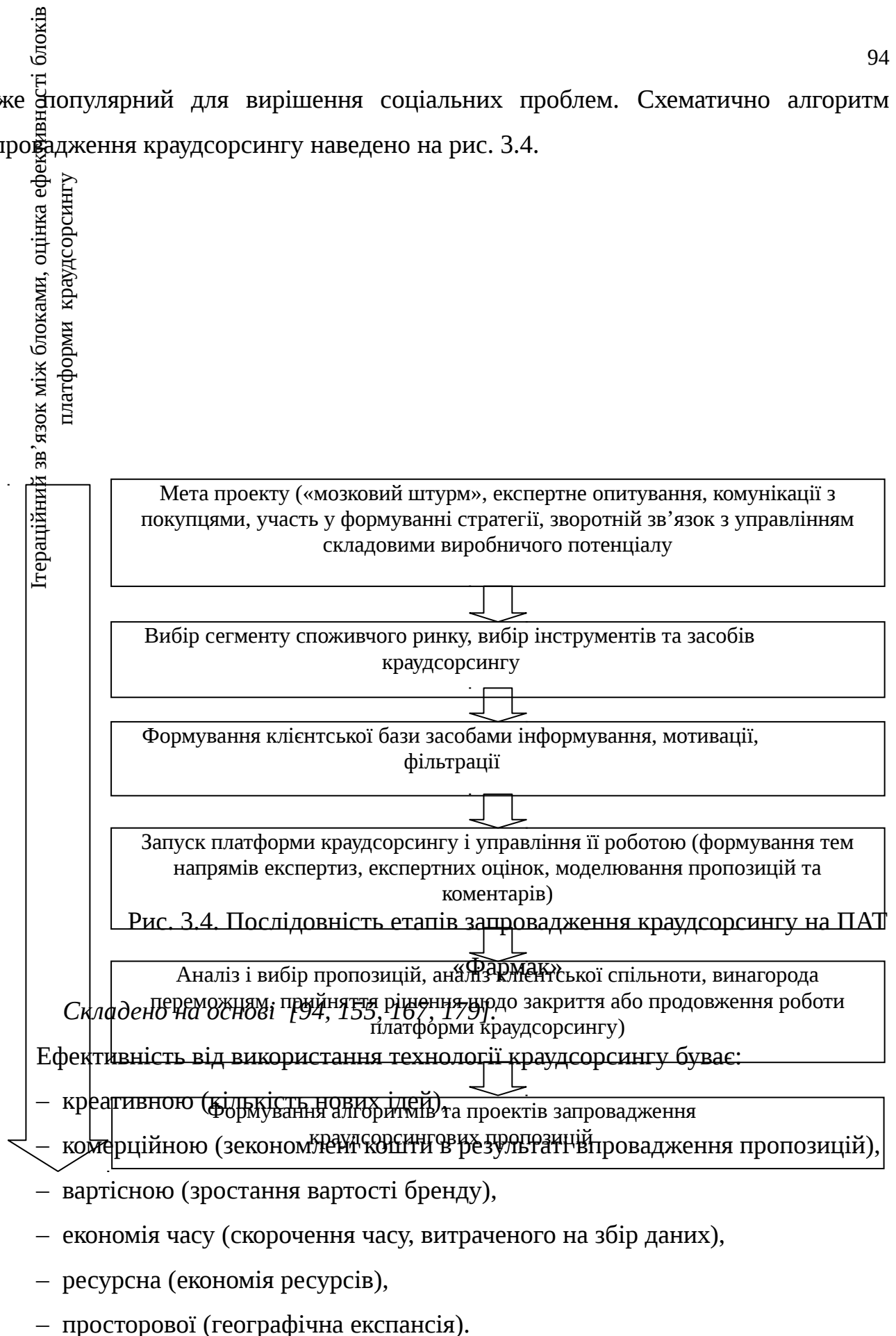
Інтернет-сервіси, які використовують механізм краудсорсингу

Інтернет-сервіси	Призначення
Сервіси для пошуку рішень різноманітних проблем за участю професіоналів	
	Соціальна мережа для пошуку і встановлення ділових контактів. У LinkedIn зареєстровано понад 85 мільйонів користувачів, що представляють 150 галузей з 200 країн, що дає можливість залучити потрібних фахівців до обговорення проблеми.
	Веб-група науковців, які досліджують і вирішують представлені організаціями проблеми.
	Платформа для обговорення громадами та підприємствами можливостей покращення продуктів та послуг, пропонує дизайнерські рішення
	Платформа для групового прийняття рішень, що зорієнтована на пошук нових ідей, визначення найкращих з них та подальшого їх доопрацювання.
Сервіси для пошуку рішень вузькоспеціалізованих проблем	
	Інтернет-форум урбаністичної тематики. Форум присвячений усьому, що пов'язане з архітектурою, будівництвом, проектуванням, інфраструктурою, географією, туризмом та облаштуванням міст та країн загалом.
	№ 1 – майданчик для графічного дизайну, зокрема дизайну логотипу, веб-дизайн та інші дизайнерські конкурси.
Сервіси для збирання коштів	
	Веб-сервіс для збирання коштів на реалізацію власного проекту
	Гранти від компанії Пепсі для проектів, які здобудуть найбільшу підтримку відвідувачів веб-сайту
	Спільнокошт – українська платформа для збирання коштів. Завдяки Спільнокошту десятки проектів вже зібрали гроші на новий бізнес, екологічні та громадські акції, роботу ЗМІ, організацію фестивалів та мистецьких заходів, створення кліпів тощо.
Соціальні мережі	
	Дають можливість створити закриту або відкриту групу для обговорення якоїсь проблеми, постійно інформуючи користувачів різними засобами про хід дискусії, нові матеріали тощо.

Складено на основі [17,19]

Цей механізм отримання практично безкоштовної допомоги від сторонніх осіб вже давно і успішно використовують у бізнесі та політиці, проте він ще не

дуже популярний для вирішення соціальних проблем. Схематично алгоритм запровадження краудсорсингу наведено на рис. 3.4.



Узагальнимо виявлені в процесі дослідження переваги, які надає краудсорсинг своїм користувачам:

1) значне охоплення. Пропонуючи вирішення завдання великій групі потенційних виконавців, замовник автоматично досягає широкого охоплення. При цьому він не прикладає додаткових ресурсів або зусиль;

2) залучення користувачів. Це один з ключових моментів технології краудсорсингу. Провідні бренди неодноразово підтверджували, що ідеї та контент, отримані за допомогою краудсорсингу, є в рази ефективнішими, ніж створені традиційними способами;

3) альтернативність рішень і різноманітність вибору. Звичайно, це більшою мірою стосується створення певного виду контенту або пошуку рішення, але цей факт настільки важливий, що його неможна не розглянути. Замовник отримує в своє розпорядження сотні, якщо не тисячі варіантів, серед яких він з набагато більшою ймовірністю знайде те, що шукав. Також необхідно зауважити, що краудсорсинг найчастіше не має регіональних і будь-яких інших обмежень. Свої варіанти надсилають виконавці з різних континентів, представники різних професій з різним досвідом. Що значно урізноманітнює варіабельність.

4) знаходження оптимального варіанту рішення. Найчастіше вирішити завдання вдавалося виключно із застосуванням краудсорсингу. Звичайно, це в першу чергу стосується наукової сфери, де унікальність рішення є набагато важливішою, ніж його креативність. Безліч складних питань (медицина, космос, технології) успішно вирішувалися звичайними людьми, які далеко не завжди були вченими. Просто саме їм в даній конкретній ситуації вдалося зробити те, що не змогли втілити в життя кваліфіковані фахівці.

5) фіксовані терміни. Більшість краудсорсингових проектів має жорстко обмежені терміни, в які учасники мають надати свої варіанти рішень. Це дозволяє не затягувати вирішення питання, а, навпаки, мати чіткі часові орієнтири.

6) економія фінансових ресурсів. Це твердження не завжди є правильним, але найчастіше краудсорсинг дійсно дозволяє досягати результатів з меншими витратами. У першу чергу це обумовлено тим, що фінансову винагороду отримує тільки один або кілька переможців, а залучених людей на кілька порядків більше. Плюс економія щодо маркетингової складової.

Ключовим постулатом противників краудсорсингу є те, що натовп, на їхню думку, не може бути розумним. Він не здатний створити щось цінне, тому що складається із занадто різних людей, які не зможуть домовитися і видати оптимальне рішення. У цьому твердженні є частка правди, проте секрет успіху багато в чому залежить від поставленого завдання, від розуміння самим замовником, чого він власне хоче, і від комунікаційних можливостей платформи. Найчастіше оптимальне рішення може бути отриманим, на засадах самоорганізації, коли самі учасники процесу послідовно відкидають неправильні рішення і в підсумку видають оптимальний результат. Проте можливі ситуації, коли цей вибір за них має зробити сам замовник.

Наступним слабкою ланкою є несправедливий принцип винагороди. Адже винагороду отримує лише обмежена кількість людей. Решта ж по суті трудилися даремно. У зв'язку з цим існує думка, що професіонали не працюють у сфері краудсорсингу, бо занадто цінують свій час, щоб витратити його даремно. Однак, по-перше, якщо говорити про креативний краудсорсинг, де необхідно створювати складні трудомісткі товари, то майже всі платформи пропонують спочатку працювати на базі прототипів або обмежених рішень. І тільки, коли замовник визначається з одним або декількома фіналістами, вони продовжують роботу над повноцінним рішенням. По-друге, для багатьох фахівців з країн, що розвиваються краудсорсинг – це основне джерело доходу.

Також краудсорсинг далеко не завжди є найдешевшим способом вирішення проблеми. Наприклад, створення логотипу або дизайну часто дешевше замовити у недорогого дизайнера. Плюс необхідність виділяти ресурси на перегляд варіантів, спілкування з аудиторією, рекламну підтримку також вимагають ресурсів. Однак варіативність вибору, охоплення, вірусність та інші переваги перекривають можливі витрати.

Ще одним недоліком необхідно назвати витік інформації. Адже компанія-замовник може звернутися до людей за вирішенням дуже приватних, але важливих завдань, пов'язаних з її бізнесом. А конкуренти уважно стежать за появою таких завдань. Проте крім завдань є ще й самі рішення, які найчастіше

виставляються в публічний доступ. Тому компанія має бути готовою максимально швидко впровадити отриманий результат і якомога швидше запатентувати його.

Отже, виникає необхідність створення та впровадження конкурентних переваг нового типу. Важливим елементом процесу отримання конкурентних переваг є реальне визначення виробничого потенціалу підприємства та шляхів його використання. Як правило, у сучасних умовах підприємства намагаються максимально використати свій виробничий потенціал, що спонукає їх до пошуків додаткових джерел розвитку. Тому, оцінка та розвиток потенціалу підприємства на основі клієнтоорієнтованого підходу є необхідним атрибутом функціонування та розширення підприємств.

Отже, запропоноване удосконалення структури виробничого потенціалу підприємства за клієнтоорієнтованим підходом дозволяє об'єднати показники зовнішнього ринкового середовища з показниками внутрішнього виробничого потенціалу підприємства та здійснити оцінку ефективності використання виробничого потенціалу промислових підприємств

Однак, крім низки переваг, краудсорсинг має деякі «слабкі місця»: потенційні виконавці можуть бути недостатньо компетентні у вирішенні поставлених завдань; можливість витоку інформації при недостатньо швидкому впровадженні отриманих результатів; краудсорсинг не завжди може виявитися найдешевшим способом; несправедливий принцип винагороди та ін. (п.п. 1.2).

Однак незважаючи на певні «слабкі місця» краудсорсинг знаходить своє застосування у практичній діяльності українських промислових підприємств, у тому числі підприємств, де його використання є, на наш погляд, найбільш перспективним.

Проведене дослідження ПАТ «Фармак» показало, що концепція управління виробничим потенціалом засобами краудсорсингу в межах клієнтоорієнтованої збутової політики є доктриною сталого розвитку.

Іншими словами, для того, щоб підприємство постійно утримувало конкурентні позиції на ринку та залишалась лідером у своїй товарній категорії, потрібно застосовувати якісно нові, сучасні та адаптивні інструменти управління.

Вважаємо, в сучасних умовах господарювання важливим інструментом реалізації клієнтоорієнтованої політики є краудсорсинг.

За таких умов, основними перспективними напрямками управління виробничим потенціалом ПАТ «Фармак» є:

- ефективне управління витратами та зниження собівартості продукції;
- застосування міжнародної сертифікації продукції та стандартизації процесів виробництва як складових управління якістю;
- удосконалення рівня організації виробництва з використанням модернізованого устаткування та новітнього програмного забезпечення;
- впровадження сучасних технологій виробництва та зменшення тривалості виробничого процесу;
- налагодження тісних зв'язків з бізнес-партнерами;
- оптимізація асортименту у відповідності до клієнтоорієнтованого підходу до виробничо-збутової діяльності;
- розширення каналів збуту та просування засобами краудсорсингу.

Здійснення зазначених стратегічно важливих завдань дасть можливість підвищити рівень свого виробничого потенціалу і успішніше діяти за умов жорсткої конкуренції у цьому сегменті товарного ринку.

Таким чином, вважаємо, що перспективами подальших досліджень мають стати питання імплементації запропонованого механізму управління виробничим потенціалом у виробничо-збутову діяльність підприємства та формування управлінських рішень щодо підвищення його ефективності.

3.3. Стратегічна оцінка результатів оптимізації виробничого потенціалу підприємств

Використання краудсорсингу в Україні почалося порівняно недавно. У світовій практиці введення бізнесу деякі суб'єкти використовують даний інструмент разово для вирішення певної задачі, інші - як частину своєї корпоративної культури, проте широкого проникнення в системи управління він поки не отримав. Одним з таких факторів є недостатня підтримка з боку топ-менеджменту, обумовлена в свою чергу, відсутністю чітких підходів до оцінки економічного ефекту від використання даного інструменту.

Основою для ініціації краудсорсінгового проекту є оцінка прогнозного економічного ефекту. Основні складові даної оцінки безпосередньо пов'язані з методичними особливостями організації краудсорсінгового проекту, в тому числі з особливостями дохідної, видаткової та ризикової складових:

1. Потенційні економічні вигоди від вирішення поставленого перед крауд-платформою завдання.

2. Витратні грошові потоки при реалізації краудсорсінгового проекту в загальному вигляді можна розділити на 3 укрупнені групи. При цьому при реалізації краудсорсінгового проекту власними силами компанія-ініціатор несе ці витрати в явному вигляді, а при використанні зовнішньої консалтингової краудсорсінгової компанії для організації проекту всі витратні складові вже закладені в ціни на її послуги. До таких складових відносяться:

- 2.1. Витрати на створення / участь у краудсорсінговій платформі, необхідної для реалізації проекту. У разі, якщо компанія вирішує організовувати проект власними силами, то, безумовно, виникає потреба в організації робочого онлайн-простору для учасників проекту. Це може бути закінчена спеціалізована онлайн-платформа, а може бути просто форум або форма зворотного зв'язку на офіційному сайті компанії або її внутрішньому корпоративному порталі.

- 2.2. Витрати на утримання платформи і власне на організацію крауд-проекту. В дану статтю включаються:

- витрати на оплату праці співробітників, що відповідають за IT-підтримку платформи, модераторів і фасилітаторів проекту, а також інших осіб, що беруть участь в реалізації проекту.
- витрати на покупку і зміст серверів.
- інші витрати, пов'язані зі створенням і підтримкою працездатності краудсорсінгової платформи.

Найбільш ефективною організація краудсорсингу може бути при використанні фасилітації. Фасилітатор - людина, що займається організацією і веденням групових форм роботи з метою підвищення їх ефективності. Завдання фасилітатора стежити за регламентом і сприяти комфортній атмосфері, згуртуванню групи та плідній обговорення. Однак при використанні даного інструменту збільшуються витрати на утримання платформи. Крім того, варто відзначити, що на сьогоднішній день на українському ринку праці представлено невелику кількість кандидатів, що мають досвід роботи в даній професії.

При реалізації краудсорсінгового проекту власними силами організації в дану статтю включаються витрати на оплату праці відповідальних штатних і запрошених фахівців. Сюди відносяться співробітники IT-підтримки, співробітники підрозділу-замовника проекту, співробітники фінансової служби, співробітники підрозділів, відповідальних за інновації, а також зовнішні консультанти.

Як зазначалося раніше, при проведенні проекту можуть виникати витрати, що лежать за його межами, але при цьому тісно пов'язані з ним. Стосовно до даної статті подібними витратами можна вважати витрати на оплату праці фахівців внутрішніх профільних підрозділів і фінансових служб, відповідальних за оцінку і висновки про доцільність впровадження отриманих за результатами проекту рішень.

3. Матеріальне заохочення переможців краудсорсінгового проекту. У більшості випадків для найбільшої ефективності проекту ініціатор публічно заявляє про інструменти матеріальної мотивації для переможців проекту. Це можуть бути грошову винагороду, цінні подарунки, запрошення на зустріч з топ-

менеджментом компанії. При цьому Р.А. Долженко в своїй статті зазначає, що матеріальні мотиви не є переважаючими для учасників краудсорсингу. На ключові ролі для них виходять соціальні, змагальні та внутрішні (саморозвиток)стимули.

Вартості проведення краудсорсингу у різних зовнішніх консалтингових компаній можуть відрізнятися в рази і залежать від безлічі факторів. На наш погляд, ключовими з них є 2:

1) Сама консалтингова організація і її платформа. Сюди можна віднести величину компанії і її місце на ринку краудсорсінгових послуг, платформу для проведення краудсорсингу, її технічні та методичні особливості.

2) Замовник краудсорсінгових послуг.

– Цілі, терміни і масштаби проведення краудсорсінгового проекту, визначаються побажаннями замовника.

– Витрати, які замовник готовий понести на проведення проекту.

– Залежно від вартості виконавцем за підсумками проекту може надавати різна глибина аналітики, а також звіт про його результати.

Як правило, вартість послуг на проведення краудсорсингу не є публічною і узгоджується з кожним клієнтом індивідуально. У зв'язку з цим у відкритому доступі знайти її ми не змогли. Однак після інтерв'ювання представників кількох російських краудсорсінгових платформ було виявлено, що ціна на даному ринку може варіюватися від 50 тис. грн. (для платформ класичного краудсорсингу), 2-3 млн. грн. (для платформ типу Witology) і 8-10 млн. грн. (для платформ типу Innocentive). Все залежить від перерахованих вище факторів. З представлених даних видно, що чим більш технологічно розвиненою є платформа, тим більшу вартість вона запитує за свої послуги. Однак, крім цього важливу роль відіграє та мета, яку ставить замовник перед крауд-проектом. Адже якщо головною метою замовника є PR-кампанія, то для нього не має значення технології і методики платформи. Головною вимогою в даному випадку буде можливість платформи для залучення максимальної кількості учасників (іншими словами, її популярність в онлайн-сфері). У зв'язку з цим замовник не буде переплачувати і звернутися до

платформ класичного краудсорсингу, ціна проектів на яких нижче. Найчастіше компанії, беручи участь у краудсорсинговому проекті переслідують такі цілі:

- підвищення позитивного іміджу компанії на ринку;
- тестування крауд-технологій для подальшого використання на постійній основі;
- пошук нових продуктів і послуг.

Крім цього в прогностну оцінку доцільно включати прогностні витрати на реалізацію пропозицій. Як правило, на предкраудсорсинговому етапі замовник виставляє вимоги щодо граничного рівня витрат на реалізацію пропозицій, після чого всі отримані пропозиції в ході проекту проходять фасилітації відповідності даних вимозі.

3. Прогностні ризики. Специфічним ризиком тут є ризик незнаходження шуканого рішення. Також існують ризики ділової репутації та операційні ризики.

З точки зору ризику незнаходження шуканого рішення ми виділяємо 2 види: ризик країни і ризик платформи. Ризик країни показує ризик незнаходження рішення при проведенні краудсорсингу на території певної країни, ризик платформи - на певній платформі.

Для оцифровки даних ризиків запропоновано використання 2 коефіцієнтів: $K_{\text{країни}}$ і $K_{\text{платформи}}$.

$K_{\text{країни}}$ - коефіцієнт, що показує ймовірність знаходження необхідного рішення засобами краудсорсингу в певній країні в порівнянні з іншими країнами. Рішення про включення в розрахунок прогностної ефективності краудсорсингу даного коефіцієнта приймається для кожного проекту самостійно. Для розрахунку даного коефіцієнта ми пропонуємо використовувати 3 коефіцієнта з офіційною статистики.

Глобальний індекс інновацій (використовується індекс відносно встановленої країни, що знаходиться в первісному рейтингу на 1 місці) - використання даного індексу пов'язано з інноваційної природою краудсорсингу, пошуком інноваційних пропозицій щодо вдосконалення та пошуку нових продуктів і послуг, а також оптимізації існуючих процесів.

Індекс розвитку інтернету в країнах світу - оскільки найважливішим інфраструктурним фактором організації краудсорсінгового проекту є наявність онлайн-платформи для його проведення.

Індекс рівня освіти країн світу - використання даного коефіцієнта пов'язане з тим, що сучасні форми розвитку краудсорсингу дозволяють на підставі взаємодії між індивідами в онлайн-сфері отримувати неявне знання - знання, яке вже є у людини, однак він про це не знає до певного моменту, і саме міжособистісні комунікації дозволяють відкрити його. Найважливішою умовою для цього є високий рівень підготовки краудсорсінгової спільноти. Коефіцієнт же освіти, в свою чергу, демонструє середній рівень освіти жителів певної країни.

Ккраїни являє собою частку від твору $3x$ вищевказаних індексів від еталонного значення добутку цих індексів у країні, що знаходиться на 1 місці.

Розрахунок і значення Ккраїни для основних країн приведені в Додатку Г.

Кплатформи - коефіцієнт впливу фактора платформи, на якій проводиться крауд-проект на фінальну його результативність. Даний коефіцієнт вважаємо доцільно встановлювати експертно. На нашу думку, еталонної для української практики платформою на сьогоднішній день є платформа Witology. Відповідно коефіцієнт даної платформи буде дорівнює 1. Коефіцієнти інших російських платформ будуть встановлюватися в інтервалі від 0 до 1 залежно від експертної думки про відмінності в результативності між ними і платформою Witology.

Кризиків - коефіцієнт, що відображає інші ризики проекту. Включає в себе ризики ділової репутації та операційні ризики. Оцінка цих ризиків лежить за межами даного дослідження, тому величину даного коефіцієнта ми визначили експертним шляхом, виходячи з припущення того, що проведення крауд-проекту на платформі Witology створює найменші ризики для ділової репутації компанії-замовника і операційні ризики.

4. Терміни проведення краудсорсінгового і реалізаційної етапу. Як правило, терміни проведення краудсорсінгового проекту на задану тематику на платформах Witology і WikiVote складають близько 3 місяців. Даний термін можливо закладати для оцінки прогнозного економічного ефекту від використання краудсорсингу

через використання 3-місячного коефіцієнта дисконтування. Однак на практиці велике значення мають терміни реалізації отриманих за результатами крауд-проекту ідей. Як правило, компанії при проведенні крауд-проектів прагнуть до отримання ідей для швидких інновацій. У зв'язку з цим на предкраудсорсінговому етапі виставляються вимоги замовника до ідей. При цьому в подальшому всі отримані ідеї проходять фасилітації з точки зору відповідності даним вимогам. З досвіду участі автора в крауд-проектах, як правило, в фінальний пул потрапляють ідеї з терміном реалізації не більше 1 року, проте в будь-якому випадку оцінка термінів реалізації кожного пропозиції оцінюється індивідуально. Відповідно при оцінці реального економічного ефекту від використання краудсорсингу кожне речення розраховується індивідуально в залежності від термінів його реалізації.

Потенційний прогностичний економічний ефект може бути розрахований наступним чином:

$$NPV = (\text{Потенційні} / \text{реальні економічні вигоди} - \text{витрати на реалізацію}) / (1 + \text{ставка дисконтування})^t,$$

Де t - термін проведення краудсорсінгового проекту / реалізації поданих за результатами краудсорсингу пропозицій.

Витрати – витрати на проведення крауд-проекту і реалізацію поданих пропозицій

Економічні вигоди (потенційні / реальні) = Σ прогностичних потенційних / реальних дохідних грошових потоків від реалізації кожного пропозиції.

Як ставки дисконтування, як правило, використовується необхідна прибутковість на акціонерний капітал. В рамках нашого дослідження ми використовували ставку дисконтування = 20%.

Залежно від включення в прогностичну оцінку реалізаційної етапу і ризик факторів дана формула може видозмінюватися відповідно до наведеної таблиці 3.3.

Розрахунок NPV реалізації крауд-проекту

	без урахування ризик факторів	з урахуванням ризик-факторів
з урахуванням тільки краудсорсингового етапу	$NPV1 = \Sigma \text{ (Потенційні економічні вигоди-Витрати на реалізацію краудсорсингу) / (1 + ставка дисконтування) }^t$	$NPV = NPV1 * K_{\text{страни}} * K_{\text{платформи}} * K_{\text{ріско}}$
з урахуванням краудсорсингового і реалізаційної етапів	$NPV3 = \Sigma \text{ (Потенційні економічні вигоди-Витрати на реалізацію краудсорсингу-Витрати на реалізацію пропозицій) / (1 + ставка дисконтування) }^t$	$NPV = NPV3 * K_{\text{страни}} * K_{\text{платформи}} * K_{\text{ріско}}$

Складено на основі [22]

На підставі досвіду участі в крауд-проектах на різних майданчиках, а також інтерв'ювання представників різних платформ ми провели порівняльний розрахунок економічного ефекту від реалізації краудсорсингового етапу на різних платформах. Вихідні значення для розрахунку ефективності краудсорсингових проектів було розраховано методом прогнозування та екстраполяції.

Таблиця 3.4.

Розрахунок ефективності реалізації краудсорсингових проектів

ПАТ «Фармак» на різних платформах

	Innocentive	WikiVote	Платформи класичного краудсорсингу (наприклад, Ulnvest)
Організація проекту на платформі	1 млн. грн.	0,3 млн. грн	від 25 тис.грн.
Витрати на рекламу	0, тому що для просування крауд-проекту підприємство може використовуватися офіційний сайт і спільноти в соціальних мережах		
Витрати на мотивацію учасників проекту матеріального і нематеріального характеру	до 50 тис. грн.		до 5 тис. грн.
Витрати на співробітників підприємства, залучених в реалізацію проекту (в тому числі страхові внески у позабюджетні фонди і непрямі витрати):	72,2 тис. грн.		5 тис. грн.

Продовження табл.3.4.

В т.ч. Модератор проекту	19,2 тис. грн		Модерація і фасилитація з боку представників замовника, як правило, відсутня
В т.ч. Менеджер проекту	22,9 тис. грн.		
В т.ч. Аналітики (для оцінки доцільності отриманих за результатами крауд-проекту ідей)	30,1 тис. грн.		5 тис. грн.
<i>Разом витрат</i>	<i>близько 1,15 млн. грн.</i>	<i>близько 450 тис.грн</i>	<i>близько 10-20 тис. грн.</i>
Кплатформи	1,0	0,7	0,02
Ккраїни	0,256		
Ккризуку	1,0	0,9	0,5
Потенційні економічні вигоди від проведення проекту	не менше 50 тис. грн		
Потенційні економічні вигоди від проведення проекту з урахуванням ризик-факторів країни і платформи	12,8 млн. грн.	8,1 млн. грн.	100 тис.грн
Терміни проекту, міс.	3 місяці		1 місяць
Ставка дисконтування, %	20%		
Податок на прибуток, %	20%		
NPV проекту (з урахуванням ризик-факторів)	8,86 млн. грн.	5,83 млн. грн.	60 тис. грн
Рентабельність витрат на проведення крауд-проектів (з урахуванням ризик-факторів)	770%	1296%	300%

Проведені розрахунки показують, що одним з ключових чинників успішної реалізації краудсорсингу є вибір краудсорсінгової платформ. На відміну від майданчиків класичного краудсорсингу, інтелектуальний краудсорсінг на базі платформ Innocentive і WikiVote дозволяє значно нівелювати ризики, головним з яких є ризик відсутності шуканого рішення. Навіть незважаючи на великі в порівнянні з класичним краудсорсингом витрати, крауд-проект на основі сінтелектуальної складової може принести компанії в значній мірі великі економічні вигоди. При цьому рішення на зазначених платформах характеризуються більшою пропрацьованістю. Крім того, зовнішня краудсорсінгова компанія на базі власної методики силами краудсорсерів виділяє

пул найбільш перспективних ідей. Таким чином, у аналітиків замовника скорочується поле для аналізу, що дозволяє економити витрати, пов'язані з їх оплатою праці.

Крім показників ефективності крауд-проекту, заснованих на R & L-складової, існує група показників загальної активності проекту, куди входять загальна кількість активних учасників проекту, кількість поданих пропозицій, кількість пропозицій, які потрапили у фінальний пул рішень і т.д.

Для того, щоб використання краудсорсингу приносило компанії-ініціатора конкурентні переваги, вкрай важливо не просто ефективна організація процесу на власне краудсорсингової стадії, але також одним з ключових факторів є оперативна реалізація отриманих рішень на посткраудсорсингової стадії, щоб вони не втратили своїх конкурентних переваг. На сьогоднішній день порівняно невеликий відсоток організацій використовують даний інструмент. В основному це великі гравці ринку, які мають значні бюджети для реалізації проекту. Велика частина компаній не готова інвестувати в подібні проекти, оскільки вони не можуть спрогнозувати реальні доходи від його реалізації. Причиною цього є складність оцінки ефективності проекту в зв'язку з імовірнісним характером доходів, наявністю складно прогнозованих ризиків, а також специфічними витратними грошовими потоками. Однією з найбільш складних є оцінка економічного ефекту від використання краудсорсингу в фармацевтичній сфері, оскільки крім специфіки самого краудсорсингу свої особливості має фармацевтичний продукт і дохідні грошові потоки від нього.

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного аналізу доведено, що виробничий потенціал підприємства є складною ієрархічною структурою. Від динаміки змін окремих його елементів та оптимальності їх інтегрованої взаємодії залежить величина внутрішнього потенціалу. В свою чергу, внутрішній потенціал засобами реалізації маркетингового потенціалу формує зовнішній – ринковий потенціал підприємства.

Отже, від збалансованості, оптимальної взаємодії елементів виробничого потенціалу залежить ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства та результативність управління.

Встановлено, що процес обґрунтування рішень щодо управління виробничим потенціалом ПАТ «Фармак» має включати ряд складових (функцій управління): планування, організування, мотивацію, контроль або/та оцінювання. Процес подано у вигляді послідовності дій, їх циклічній повторюваності, котрі базуються на виборі альтернатив щодо усунення «вузьких місць», виявлених у процесі оцінювання виробничого потенціалу.

Доведено можливість та ефективність внесення коректив в управління виробничим потенціалом промислового підприємства як альтернативи традиційним засобам – використання краудсорсингового забезпечення: краудфандінгу, краудінвестингу, крауд-маркетингу. Це посилює адресність управлінських рішень в усуненні «вузьких місць».

Застосовуючи результати проведеного дослідження, розроблено механізм управління виробничим потенціалом підприємства, який характеризується сукупністю властивостей, базується на узгоджених специфічних принципах, передбачає виконання функцій визначеними в процесі дослідження інструментами управління за використання у якості аналітично- інформаційного забезпечення засобів краудсорсингу, і реалізує мету формування ефективної системи управління виробничим потенціалом підприємства.

Розроблений теоретико-методичний інструментарій дозволяє керівництву підприємств вчасно отримувати інформацію про стан виробничого потенціалу підприємства та у разі його погіршення впливати на ситуацію засобами краудсорсингу.

ВИСНОВКИ

Дисертація містить теоретичні узагальнення, науково-методичні підходи, практичні рекомендації та нове вирішення наукового завдання щодо управління виробничим потенціалом ПАТ «Фармак» за використання засобів краудсорсингу, зокрема:

1. Досліджено понятійно-категорійний апарат теорії управління потенціалом підприємства як інтегральної характеристики, що визначає системні ресурсні можливості підприємства і його здатність вирішувати конкретні проблеми і завдання та «виробничий потенціал підприємства» як системних ресурсних можливостей підприємства щодо здійснення ефективної виробничо-збутової клієнторієнтованої діяльності у динамічному ринковому середовищі. Такий підхід дозволяє конкретизувати об'єкт управління виробничим потенціалом підприємства.

2. Удосконалено структуру потенціалу промислового підприємства, в процесі чого визначено, що потенціал промислового підприємства є сукупністю зовнішнього і внутрішнього, в межах якого виокремлено виробничий потенціал та ідентифіковано його складові, а також доведено, що маркетинговий потенціал є сполучною ланкою між зовнішнім та внутрішнім рівнями потенціалу підприємства, і за умов ефективного управління, має істотний вплив на його виробничий потенціал та забезпечує його клієнторієнтоване спрямування.

3. Обґрунтовано теоретико-прикладний підхід до управління виробничим потенціалом підприємства, в основу якого покладено конкретизацію змістового наповнення значення «управління виробничим потенціалом підприємства» як цілеспрямованого впливу на формування і реалізацію системних ресурсних можливостей підприємства щодо здійснення ефективної виробничо-збутової клієнторієнтованої діяльності у динамічному ринковому середовищі, зокрема, засобами краудсорсингу.

4. Дістав подальшого розвитку науково-методичний підхід до оцінювання виробничого потенціалу підприємства, який базується на виокремленні і обґрунтуванні етапів його проведення, а саме: 1) ідентифікації

виробничого потенціалу; 2) оцінювані стану виробничого потенціалу підприємства; 3) визначені впливу виробничого потенціалу на ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства, що дозволяє посилити аргументацію при формуванні механізму управління виробничим потенціалом підприємства.

5. В процесі дослідження ідентифіковано тенденції використання Інтернет-простору підприємствами України для здійснення власної виробничо-збутової діяльності шляхом встановлення їх присутності у мережі та ефективності застосування Інтернет-ресурсів через власні ІТ-платформи (сайти, вебсторінки, блоги), що уможливило обґрунтувати доцільність запровадження засобів краудсорсингу на цих підприємствах.

6. Систематизовано фактори впливу на виробничо-збутову діяльність підприємств, в процесі чого відбулося виокремлення факторів загального впливу, котрі діють на всі (або на більшість) видів діяльності підприємств, і специфічні, притаманні підприємствам певних підгалузей. Врахування дії зазначених факторів уможливорює оптимізацію управління виробничим потенціалом підприємства.

7. Удосконалено процес обґрунтування рішень щодо управління виробничим потенціалом підприємств, який подано у вигляді послідовності дій, їх циклічній повторюваності, котрі базуються на виборі альтернатив щодо усунення «вузьких місць», виявлених в процесі оцінювання виробничого потенціалу, у тому числі, засобами краудсорсингу

8. Розроблено механізм управління виробничим потенціалом підприємства, який базується на чітко окресленій послідовності дій (етапів) та їх циклічній повторюваності, сукупності специфічних принципів, застосування якого передбачає виконання функцій визначеними в процесі дослідження інструментами управління за використання у якості аналітично- інформаційного забезпечення засобів краудсорсингу, його застосування має за мету формування ефективної системи управління виробничим потенціалом підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України (Stock market infrastructure development agency of Ukraine – SMIDA). URL: <http://smida.gov.ua>.
2. Ареф'єва О. В. Економічні засади формування потенціалу підприємства / О. В. Ареф'єва, Т. В. Харчук // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 7. – С. 71–76.
3. Білоусько Н. Л. Вплив забезпеченості основними засобами на економічну ефективність підприємства / Н. Л. Білоусько // Економіка & держава. – 2013. – № 4. – С. 84–87.
4. Веселков А. Т. Шляхи оптимізації ефективності використання виробничого потенціалу підприємств / А. Т. Веселков // Економіка і ринок: облік, аналіз, контроль. – 2005. – № 6. – с. 46-49.
5. Влюсюк Г. В. Аналіз та оцінка існуючих систем управління витратами / Г. В. Влюсюк / Держава та регіони. – 2009. – № 6. – С. 78–79.
6. Войнаренко М. Вдосконалення методів оцінки діяльності машинобудівних підприємств при прийнятті фінансових рішень / М. Войнаренко, С. Зінченко, С. Злепко // Контроль і управління в складних системах (КУСС-2008) : матеріали IX міжнар. конференції (м. Вінниця, 21–24 жовтня 2008 р.).. – с112-116.
7. [Войцеховська Ю. В.](#) Методи прогнозування розвитку виробничого потенціалу підприємств / Ю. В. Войцеховська, В. В. Войцеховська, А. Л. Висоцький // [Вісник Національного університету «Львівська політехніка»](#). – 2012. – № 725. – С. 42–48.
8. Гончар О. І. Актуалізація управління потенціалом підприємства за умов євроінтеграції : монографія / О. І. Гончар. – Хмельницький: ХНУ, 2015. – 333с.
9. Гончар О. І. Управління потенціалом підприємства за умов євроінтеграції : дисертація на здобут. наук. ступеня докт. екон. наук / О. І. Гончар. – Хмельницький : ХНУ, 2015. – 448 с.

10. Гончар О. І. Оцінювання динаміки розвитку потенціалу машинобудівних підприємств України у контексті інтеграційних процесів / О.І.Гончар // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Економічні науки. – 2015. – № 1 (83). – С. 25–35.
11. Дацій Н. В. Принципи формування та нарощення виробничого потенціалу регіону / Н. В. Дацій // Економіка&держава. – 2010. – № 11. – С. 103
12. Дейнеко Л. В. Посткризовий розвиток текстильної промисловості України [Електронний ресурс] / Л. В. Дейнеко, М. Ю. Завгородня // Проблеми системного підходу в економіці. – 2011. – Вип. 2. – URL: <http://nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/texts.html>
13. Денисенко М. П. Активізація інноваційної діяльності промислових підприємств / М. П. Денисенко, Т. Є. Воронкова // Проблеми науки. – 2011. – № 2. – С. 15–21.
14. Денисенко М. П. Дослідження інноваційного розвитку підприємств легкої промисловості: стан і проблеми / М. П. Денисенко // Фондовий ринок. – 2008. – № 6. – С. 22–28.
15. Державна служба статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
16. Джефф Хау Краудсорсинг. Коллективный разум как инструмент развития бизнеса - Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business. – М.: «Альпина Паблишер», 2012. — 288 с
17. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / П. Друкер ; пер. с англ. М. Котельниковой. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2006. – 288 с.
18. Дубницький В. Інноваційно-маркетинговий потенціал промислового підприємства як інструмент підвищення його конкурентоспроможності на світовому ринку / В. Дубницький, Н. Даниліна // Маркетинг в Україні. – 2012. – № 6. – С. 33–40.
19. Ерегин Е. Ю. Управление развитием потенциала наукоемкого предприятия (на примере электронной промышленности РФ) : автореф. дис. на соиск. науч. степени канд. экон. наук / Е. Ю. Ерегин. – М., 2007. – 21 с.

20. Жилінська Л. О. Основні підходи до оцінки економічного потенціалу підприємства / Л. О. Жилінська // Економічний часопис – XXI. – 2012. – № 9–10. – С. 53–56.
21. Зайцева О. І. Управління виробничим потенціалом промислових підприємств в умовах ринкової самоорганізації / О. І. Зайцева // Науковий журнал «Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції». – Херсон : ХНТУ, 2015. – № 17 (6). – Т. 1. – С. 83–86.
22. Земляков М. В. Управління стратегічним потенціалом підприємств легкої промисловості / М. В. Земляков, О. Б. Погайдак // Легка промисловість. – 2009. – № 4. – С. 38–39.
23. Иванов Н. И. Экономические аспекты производственного потенциала. Теория и практика / Н. И. Иванов. – Донецк : ИЭПНАН Украины, 2000. – 178 с.
24. Ивахник Д. Е. Оптимизация производственной программы предприятия в условиях рыночных отношений / Д. Е. Ивахник, В. З. Григорьев // Маркетинг в России и за рубежом. – 1999. – № 1. – С. 8–11.
25. Интрилигатор М. Математические методы оптимизации и экономическая теория / М. Интрилигатор ; пер. с англ. Г. И. Жуковой, Ф. Я. Кельмана. – М. : Абрис-пресс, 2002. – 576 с.
26. Исмаилов Н. М. Значение организации учета и анализа финансовых результатов в укреплении и наращивании экономического потенциала компании / Н. М. Исмаилов // Економіка & держава. – 2013. – № 10. – С. 49–54.
27. Иванов В. Б. Потенціал підприємства / В. Б. Иванов, О. М. Кохась, С. М. Хмелевський. – К. : Кондор, 2009. – 300 с.
28. Іщук С. Концептуальні засади формування та розвитку виробничого потенціалу промислових підприємств / С. Іщук // Регіональна економіка. – 2010. – № 3. – С. 48–56.
29. Карпінський Б. А. Інноваційно-технологічний потенціал підприємств регіону: аналіз формування та фінансування / Б. А. Карпінський, Т. Б. Шири // Регіональна економіка. – 2011. – № 2. – С. 77–86.
30. Кирич Н. Б. Управління підготовкою виробництва нової продукції на

підприємстві : монографія / Б. М. Андрушків, Н. Б. Кирич, А. П. Колесніков [та ін.]. – Т. : ТНТУ ім. Івана Пулюя, 2011. – 204 с.

31. Ковальчук С. В. Актуалізація маркетингових стратегій в контексті інноваційного розвитку підприємств : монографія / С. В. Ковальчук. – Хмельницький : «Поліграфіст-2», 2012. – 280 с.

32. Колесник, Е.В. Процесс многокритериальной оптимизации содержания проекта при использовании методологии PMBOK/ И.В.Кононенко, М.Э. Колесник, Е.В. Лобач, // Вісник НТУ «ХПІ». 2014. № 2 (1045).

33. Коновал В. В. Стратегічне управління підприємствами легкої промисловості / В. В. Коновал // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – № 2. – Т. 2. – С. 61–64.

34. Коновал В. В. Методичні підходи до оцінки ефективності використання виробничого потенціалу промислових підприємств / В. В. Коновал // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2011. – Вип. II (42). – Т. 1. – Ч. II. – С. 325–331.

35. Коновал В. В. Управління виробничим потенціалом підприємств легкої промисловості в умовах системної нестабільності економіки / В. В. Коновал, О. І. Гончар // Вісник Одеського національного університету імені І.І. Мечникова. – 2013. – Т. 18. – Вип. 4/2. – С. 74–77.

36. Коновал В. В. Оцінювання потенціалу розвитку підприємств легкої промисловості / В. В. Коновал // Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. – Херсон, 2014. – С. 206–209.

37. Коюда О. П. Взаємозв'язок інтелектуального та інноваційного потенціалів / О. П. Коюда, В. В. Воліков // Проблеми науки. – 2011. – № 7. – С. 12–16.

38. Краснокутська Н. Дефініція поняття «потенціал підприємства» в контексті розвитку мікроекономічної теорії / Н. Краснокутська // Вісник КНТЕУ. – 2011. – № 5. – С. 54–64.

39. Краудворкінг: скільки можна заробити, сидячи вдома? - URL: http://www.bbc.co.uk/ukrainian/entertainment/2013/09/130909_crowdworking

[money_ek.shtml](#)

40. Краудсорсинг: соблазнительный маркетинговый агрессор / А.П. Панкрухин. // Журнал «Практический маркетинг» . – 2011г. – №1. URL: <http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/strategy/crowdsourcing.htm>
41. Краудсорсинг URL: http://businessoptimizing.ru/^crowdsourcing/2_1-whatiscrowdsourcing.html.
42. Крічка Н. М. Методика та організація обліку і аналізу основних засобів / Н. М. Крічка // Економіка & держава. – 2011. – № 6. – С. 73–75.
43. Крупную рыбу одному не вытащить или крауд-технологии в действии / Т. Голубовская. URL: <http://2013.404fest.ru/reports/bigfish/>
44. Круш П. В. Методологічні підходи до розкриття сутності категорії «потенціал підприємства» / П. В. Круш, М. О. Зеленська // Теорії мікро-макроекономіки : зб. наук. праць. – К., 2009. – С. 12–18.
45. Лапин Е. В. Оценка экономического потенциала предприятия : монография / Е. В. Лапин. – Сумы : Унив. кн., 2004. – 360 с.
46. Лігоненко Л. Концептуальні засади економічного управління підприємством / Л. Лігоненко // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2013. – № 3. – С. 5–17.
47. Макарова Г. Когнітивне моделювання у прогнозуванні економічного потенціалу підприємства / Г. Макарова // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2013. – № 4. – С. 81–91.
48. Мансурова Н. А. Вопросы оценки производственного потенциала фирмы / Н. А. Мансурова // Предпринимательство в переходной экономике : сб. науч. трудов. – Тверь : Тверской государственный университет, 2006. – 70 с.
49. Марушков Р. В. Оценка использования экономического потенциала предприятия (на примере предприятий отрасли печати) : автореф. дис... канд. экон. наук / Р. В. Марушков. – М., 2000. – 24 с.
50. Морозов О. Ф. Джерела підвищення інноваційного потенціалу підприємства / О. Ф. Морозов, Л. М. Руссу // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 11. – С. 138–147.

51. Нгуен Т. Т. Ханг. Производственный потенциал полиграфических предприятий и эффективность его использования в условиях рынка : автореф. дис. на соиск. науч. степени канд. экон. наук / Нгуен Т. Т. Ханг. – М., 2001. – 21 с.
52. Орлов О. О. Маржинальний підхід до оцінювання потенціалу підприємства / О. О. Орлов, О. І. Гончар // Прометей : регіон. зб. наук. пр. з економіки. – Дружківка, 2014. – Вип. 2 (44). – С. 156–162.
53. Отенко И. П. Стратегическое управления потенциалом предприятия / И. П. Отенко. – Х. : Изд. ХНЭУ, 2006. – 256 с.
54. Офіційний сайт ПАТ «Фармак» URL: <https://farmak.ua/>
55. Піддубна О. О. Економіко-математичне моделювання в управлінні виробничим потенціалом / О. О. Піддубна // Економіка & держава. – 2012. – № 12. – С. 49–50.
56. Посошкова Е. В. Виробничий потенціал і його взаємозв'язок з іншими потенціалами [Електронний ресурс] / Е. В. Посошкова // Колекція електронних документів: URL: <http://www.alldocs.ru/download/index.php?id=5046>
57. Пригара О. Інноваційна політика підприємства: сучасні виклики та перспективи / О. Пригара // Маркетинг в Україні. – 2012. – № 6. – С. 41–45.
58. Ревуцкий Л. Д. Производственная мощность, продуктивность и экономическая активность предприятия / Л. Д. Ревуцкий // Оценка, управленческий учет и контроль. – М. : Перспектива, 2002. – 240 с.
59. Ресурсний потенціал підприємств видавничо-поліграфічної галузі: теоретико-прикладні аспекти / Г. А. Антонова: URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvnudpsu/2009_3/2009_3_Anto_nova.pdf
60. Репіна І. М. Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління / І. М. Репіна // Вісник Української академії державного управління при Президентові України. – 2008. – С. 262–271.
61. Руденко М. Маркетинговый потенциал компании / М. Руденко, Д. Письменников // Маркетинг. – 2012. – № 3. – С. 28–42.
62. Рябоконь В. П. Формування та використання виробничого потенціалу м'ясопереробних підприємств / В. П. Рябоконь, Ю. П. Шаповалова // Економіка

АПК. – 2013. – № 6. – С. 21–27.

63. Ситницький М. В. Вплив інноваційного потенціалу на стратегічну гнучкість підприємства / М. В. Ситницький // Статистика України. – 2007. – № 1. – С. 43–47.

64. Смоляр Л. Г. Дослідження тенденцій розвитку кадрового потенціалу на промислових підприємствах України / Л. Г. Смоляр // Економіка & держава. – 2010. – № 5. – С. 96–99.

65. Старовойтов М. К. Особенности оценки потенциала промышленных предприятий / М. К. Старовойтов, П. А. Фомин // Антикризисное и внешнее управление. – 2006. – № 2. – С. 27–41.

66. Старовойтов М. К. Практичний інструментарій організації управління промисловим підприємством : монографія / М. К. Старовойтов, П. А. Фомин. – М. : Вища школа, 2009. – 294 с.

67. Степанова Т. О. Переваги і недоліки методів управління витратами / Т. О. Степанова, А. І. Стегний // Вісник Макіївського економіко-гуманітарного інституту. – Макіївка : МЕГІ, 2012. – № 12 (25). – 119 с.

68. Тарасов К. Краудсорсінг – власть толпы / К. Тарасов // CNews. – 2010. – № 50. – С. 86–89.

69. Узунов В. В. Інноваційний потенціал як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємств на внутрішніх і зовнішніх ринках / В. В. Узунов // Економіка & держава. – 2013. – № 7. – С. 23–27.

70. Фарафонова Н. В. Вплив обсягів капітальних вкладень на формування основних виробничих засобів / Н. В. Фарафонова // Економічний часопис – XXI. – 2011. – № 7–8. – С. 23–26.

71. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2006. – 316 с.

72. Федулова С. О. Поняття «управління людськими ресурсами» у системі продуктивних сил суспільства / С.О. Федулова // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 4. – С. 26–30.

73. Формування структури маркетингового потенціалу підприємств легкої

промисловості : монографія / Л. В. Григор'єва ; за заг. ред. Н. Б. Кирич ; Хмельницький національний університет; Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя; Академія соц. упр. – Хмельницький; Т. : Терно-граф, 2011. – 344 с.

74. Харламова Г. О. Макроеконометричні моделі інвестиційного потенціалу України / Г. О. Харламова // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 12. – С. 232–239.

75. Хау Дж. Краудсорсінг: Коллективный разум как инструмент развития бизнеса / Дж. Хау ; пер. с англ. – М. : Альпина Паблицер, 2012. – 288 с.

76. Хохлов Н. П. Структура материальных ресурсов и инновационные системы управления / Н. П. Хохлов, Ю. Ю. Иващенко // Проблемы науки. – 2010. – № 11. – С. 41–45.

77. Хрущ Н. А. Проблеми прийняття управлінських рішень в системі стратегічного управління підприємствами / Н. А. Хрущ, О. С. Корпан, М. В. Желіховська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 1. – Т. 1. – С. 41–45.

78. Шаманська О. І. Основні напрямки підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємств / О. І. Шаманська // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 6. – С. 166–172.

79. Щелкунов В. І. Економічний механізм регулювання діяльності та розвитку виробничого потенціалу підприємств України / В. І. Щелкунов, О. В. Різниченко, В. А. Паламарчук. – К. : Наук. думка, 2003. – 188 с.

80. Головне управління статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.vn.ukrstat.gov.ua/index.php/statistical-information.html>.

81. Що таке крауд-маркетинг? URL: <https://www.google.de/search?q=%D0%A9%D0%BE+%D1%82%D0%B0%D0%BA%D0%B5+%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%83%D0%B4-%D0%BC%>

82. Что такое краудсорсинг? URL: http://crowdsourcing.ru/article/what_is_the_crowdsourcing